

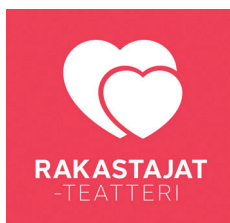
Laura Pekkala

Kohti oppimista ja kestävää työtä

– organisaation kehittymismahdollisuudet
valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisissa
ammattiteattereissa

VISIÖ – Tapaustutkimus
kehittymisestä ja työstä
valtionosuusjärjestelmän
ulkopuolisissa
ammattiteatterissa

Tutkivan teatterityön keskus



TAMPEREEN
YLIOPISTO

TEATTERIKESKUS
Teatercentrum · Theatre Centre



**TAMPEREEN
YLIOPISTO**

**Opetus- ja
kulttuuriministeriö**

Tutkivan teatterityön keskus
Kannen kuvat: Myllyteatterin
Ulkoasu & taitto: Riitta Yrjönen
Paino KopioNiini, Tampere 2017
ISBN 978-952-03-0407-2 (painettu)
ISBN 978-952-03-0408-9 (pdf)
<http://t7.uta.fi>

Laura Pekkala

Kohti oppimista ja kestäväää työtä – organisaation kehittymismahdollisuudet valtiosuusjärjestelmän ulkopuolisissa ammattiteattereissa

Visio – teatteriorganisaatioiden tutkimus- ja kehittämis-
hanke 2015–2016
Loppuraportti

Tutkivan teatterityön keskus
Viestintätieteiden tiedekunta
Tampereen yliopisto

SISÄLLYS

I ALKUSANAT – MIKÄ VISIO?	6
II VISIO – Valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisia ammattiteatteriorganisaatioita kehittämässä	9
2.1 Visio-hankkeen tausta	9
2.2 Miksi kehittää ja tutkia pieniä, valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisia teattereita?	10
2.3 Tavoite: visiosta oppimiseen ja kestävään työhön	10
2.4 Kehittämishankkeet teattereissa	11
2.5 Kehittämistyön tulokset ja arviointi	14
III TUTKIMUSOSIO: Kohti oppimista ja kestäväää työtä – Tapaustutkimus valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisten teatteriorganisaatioiden kehittymisestä	17
3.1. JOHDANTO	17
3.1.1 Teatterikenttä turbulenssissa	17
3.1.2 VOS-järjestelmän ulkopuolella toimivat teatterit tutkimuksen kohteena	18
3.1.3 VOS-järjestelmän ulkopuolella toimivien teattereiden rahoitus	21
3.1.4 Teatteri työpaikkana	22
3.1.5 Tutkimuskysymykset	22
3.2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	23
3.2.1 Organisaation oppiminen	24
3.2.2 Dialogisuus ja innovatiivisuus	25
3.2.3 Kestävä työ	27
3.2.5 Työhyvinvointi ja tuloksellisuus	28
3.3 AINEISTOT JA MENETELMÄT	30
3.3.1 Tapaustutkimus ja etnografia	30
3.3.2 Tutkimuksen aineisto	31
3.3.3 Aineiston analyysi	32

3.4 TEATTEREIDEN KEHITYSKUVAUKSET	34
3.4.1 Rakastajat-teatteri: Talouden ja rakenteen uudistaminen	34
3.4.2 Teatteri Telakka: Tehtävät, vastuut ja toimintamallit näkyväksi	38
3.4.3 Myllyteatteri: Strategia kirkkaaksi ja suunnitelmallisuutta tuotantoihin	39
3.4.4 Teatteri Siperia: profilista brändiin – vision ja toimintasuunnitelman hyödyntäminen markkinoinnissa	41
3.5 TULOKSET: UUDISTUMISEN, OPPIMISEN JA KESTÄVÄN TYÖN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET VOS-JÄRJESTELMÄN ULKOPUOLISISSA TEATTEREISSA	43
3.5.1 Visio, strategia ja johtaminen	43
3.5.2 Rakenne	46
3.5.3 Resurssit	47
3.5.4 Työn- ja vastuunjako sekä työkäytännöt	49
3.5.5 Työhyvinvointi	51
3.5.6 Moniammatillinen yhteistyö ja ammatillinen vuorovaikutus	54
3.5.7 Liikkuvuus ja organisaatioidenvälinen oppiminen	56
3.6 POHDINTAA VALTIONOSUUSJÄRJESTELMÄN ULKOPUOLISTEN TEATTEREIDEN KEHITTÄMISMAHDOLLISUUKSISTA	58
3.6.1 Laadullisella kehittämisellä tuloksellisuuteen	59
3.6.2 Kohti kestävä työtä?	59
3.6.3 Organisaatioiden kehittämisstrategiat	60
3.6.3 Rahoituksen ristiriitaiset tavoitteet ja teattereiden erityislaatuisuuden tunnistamisen tarve ..	61

LÄHTEET

LIITE1

I ALKUSANAT – MIKÄ VISIO?

Visio – valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisten teatteriorganisaatioiden tutkimus- ja kehittämishanke (myöhemmin Visio-hanke) syntyi tarpeesta kehittää pieniä, valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisia, niin sanotun vapaan kentän ammattiteattereita ja niiden toimintaa vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön ja vähe-
nevän julkisen rahoituksen aiheuttamiin haasteisiin. Organisaatioiden kehittämistyön lisäksi oli tarpeen lisätä tietoa ja ymmärrystä valtionosuusjärjestelmän ulkopuolista, niin sanotuista vapaan kentän teattereista.

Hanke toteutettiin Tampereen yliopiston Tutkivan teatterityön keskuksen koordinoimana vuosina 2015–2016. Tänä aikana hankkeeseen osallistuneet neljä teatteria toteuttivat organisaatiokohtaiset kehittämisprojektinsa, jotka muodostivat hankkeessa tehdyn tapaustutkimuksen tapaukset. Hankkeeseen osallistuneet valtionosuusjärjestelmän ulkopuoliset, niin sanotulla vapaalla kentällä toimivat teatterit olivat Rakastajat-teatteri Porista, Teatteri Telakka Tampereelta, Myllyteatteri Helsingistä ja Teatteri Siperia Tampereelta. Pisimpään toiminut oli vuonna 1991 perustettu Rakastajat-teatteri ja nuorin vuonna 2006 perustettu Teatteri Siperia. Teattereita yhdisti toimiminen valtionosuusjärjestelmän ulkopuolella, valtion harkinnanvaraisella rahoituksella. Organisaatioiden ja toiminnan tasolla teatterit kuitenkin eroavat toisistaan paljon, esimerkiksi tavoitteiden, teatterikäsitteen, toimintamallien ja rakenteiden puolesta. Näin ollen hankkeeseen osallistuneet teatterit eivät olekaan edustava otos teatterin vapaan kentän toimijoista, vaan paremminkin toimijoiden moninaisuuden ilmaus. Kehittämällä ja tutkimalla neljää erilaista toimijaa saadaan neljä näkymää vapaan kentän teatteriorganisaatioihin sekä niiden kehittämiseen ja kehittämismahdollisuuksiin.

Visio-hankkeen toiminta jakautui kahteen toisiinsa linkittyvään osaan: kehittämistoimintaan ja tutkimustoimintaan. Jokaisessa teatterissa toteutettiin hankkeen puitteissa organisaation ajankohtaisiin kehittämiskohtiin keskittyvä projekti. Hankkeen avulla haluttiin tarjota pienille, niukoilla resursseilla toimiville teattereille tukea ja työvälineitä oman toiminnan viemiseksi kestävämpään suuntaan. Teattereiden projekteissa kehitettiin organisaatiosta riippuen strategista suunnittelua, johtamista, organisaation rakennetta, työnjakoa tai teatterin brändiä ja markkinointia. Kaikille yhteisenä tavoitteena oli kirkastaa teatterin taiteellista ja toiminnallista visiota, tulevaisuuden tahtotilaa, ja luoda suuntaviivat sille, kuinka kehittää omaa toimintaa strategisempaan suuntaan.

Teatterit saivat hankkeen kautta asiantuntija-apua ja tukea organisaationsa kehittämistyöhön. Lisäksi hankkeen henkilökunta tuki teattereita projektien toteutuksessa. Merkittävä tuen muoto oli hankkeen tarjoama rahoitus kehittämisprojektin vastuuhenkilön palkkaukseen. Vertaistukea ja oppimista hanke tarjosi yhteisessä kehittämis- ja vertaistukipäivässä, joka pidettiin elokuussa 2016 Sääksmäellä, Voipaalassa. Kehittämisprojektien sisältöä ja kulkua esitellään julkaisun II osassa.

Kehittämisprojektien rinnalla hankkeessa toteutettiin valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisten, pienten ammattiteattereiden toimintaa, oppimista, kehittämistä ja kestäväää työtä tarkasteleva tapaustutkimus. Sen

tavoitteena oli lisätä tietoa valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisten, niin sanottujen vapaan kentän teatterior-
ganisaatioiden kehittymismahdollisuuksista, oppimisesta ja työstä. Tutkimuksessa kysyttiin, mitkä ovat teatte-
rilain ulkopuolisten teattereiden kehittymisen ja oppimisen keskeiset haasteet. Lisäksi kysyttiin, mitkä tekijät
auttavat teattereita kehittymään kohti kestävästä työstä.

Tutkimuksen strategiana hyödynnettiin tapaustutkimusta ja aineiston keruussa etnografista lähestymistapaa.
Hankkeessa toteutetut organisaatiokohtaiset kehittämisprojektit toimivat aineistolähtöisen tapaustutkimuk-
sen tapauksina ilmentäen kentän organisaatioiden ja kehittymiskulkujen moninaisuutta. Etnografisia mene-
telmiä hyödyntävän tutkimuksen avulla neljää vapaan kentän teatteria ja niiden toimintaa voitiin tarkastella
lähietäisyydeltä: todellisessa ympäristössä ja toimijoiden näkökulmasta. Tutkimuksessa muodostunut tieto
tarjoaa näkymän moninaiseen valtionosuusjärjestelmän ulkopuoliseen kenttään ja sen vakiintuneisiin teatte-
reihin. Tiedon pohjalta on mahdollista ymmärtää tilastollisen tarkastelun ulottumattomiin jääviä näkökulmia
ja kehityskulkuja. Tulkintaa ohjaavan viitekehyksen muodostivat tutkimukset työhyvinvoinnin ja organisaation
menestyksen välisestä suhteesta (esim. Pyöriä 2012), dialogisesta johtamisesta ja organisaatiosta (Syvänen ym.
2015) sekä kestävästä työstä (Kasvio 2014; ym. 2013). Tutkimuksen tulokset esitellään julkaisun III osassa.

Hanketta koordinoivan Tampereen yliopiston Tutkivan teatterityön keskuksen asiantuntijakumppanina toimi
Teatterikeskus ry. Hanketta rahoitti opetus- ja kulttuuriministeriö. Vapaan kentän teatterit valikoituivat mukaan
hankkeeseen Teatterikeskuksen teettämän kyselyn ja haastattelujen perusteella. Teatterit sitoutuivat toimin-
taan myös omarahoituksella.

Visio-hankkeesta vastanneena tutkijana Tampereen yliopiston Tutkivan teatterityön keskuksella työskenteli
YTM Laura Pekkala ja hankkeen vastaavana johtajana toimi yliopistonlehtori FT Riku Roihankorpi. Teatterikes-
kus ry:n toiminnanjohtaja TeT Maaria Kuukorento työskenteli hankkeessa asiantuntijana. Lisäksi hankkeessa
työskentelivät kunkin teatteriorganisaation kehittämisprojekteista vastaavat henkilöt, taiteelliset johtajat.
Teattereiden kehittämisprojektien asiantuntijoina toimivat Tomi Purovaara, Esa Kylmälä (Q-teatteri), Isabel
González (Arts Management Helsinki) sekä Viestintätoimisto Kumu Communications.

Hankkeesta ja tutkimustuloksista koostettiin käsillä oleva tutkimusraportti ja kirjoitettiin tieteellinen tutkimus-
artikkeli, joka julkaistaan myöhemmin vertaisarvioidussa julkaisussa. Lisäksi hankkeessa toimitettiin julkaisu
Teatteri- ja orkesterilain ulkopuolinen ammattiteatterikenttä 2017. Tutkimusta ja sen tuloksia esiteltiin Kulttuu-
ripolitiikan tutkimuksen päivillä 6.–7.10.2016 Jyväskylässä ja Pohjoismaisilla työelämän tutkimuksen päivillä
(Nordic Working Life Conference) 2.–4.11.2016 Tampereella.

Käsillä oleva julkaisu valottaa varsin vähän tutkittujen valtionosuusjärjestelmän ulkopuolella toimivien teat-
tereiden toimintaa ja työtä lähiperspektiivistä. Tästä näkökulmasta julkaisussa pohditaan näiden teattereiden,
asemaa suomalaisella kulttuuripolitiikan kentällä. Pohdinnan myötä nostetaan esiin sekä organisaation sisäi-
sestä toiminnasta että suhteesta toimintaympäristöön kehityskuluista johtuvista ja teattereiden kehittymisen
kannalta keskeisistä seikoista.

Lämpimät kiitokset kaikille hankkeeseen osallistuneille teattereille avoimuudesta, yhteistyöstä, motivaatiosta
ja halusta kehittää teatterialaa kestävämpään suuntaan!



Suomen kaunein, Teatteri Siperia &
Tampereen Teatteri kuva:Harri Hinkka

II VISIO – Valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisia ammattiteatteri-organisaatioita kehittämässä

2.1 VISIO–HANKKEEN TAUSTA

Teattereiden toimintaympäristössä on tapahtunut viime vuosina suuria muutoksia. Julkisen sektorin säästö-paineet ovat vaikuttaneet valtion taiteelle ja kulttuurille myöntämään rahoitukseen ja rahoitusleikkauksia on kohdistunut erityisesti valtionosuuslain perusteella rahoitusta saavien VOS-teattereiden toimintaan. Julkisen talouden epätasapaino on vaikuttanut myös kuntien mahdollisuuksiin ja halukkuuteen rahoittaa kulttuuripalveluita. Valtionosuusjärjestelmän ulkopuolella toimivien teattereiden yhteenlaskettu valtionavustusmäärä on pysynyt samana, mutta taloudellinen tilanne ei ole vähemmän haasteellinen, sillä toiminnan kustannukset ovat nousseet eikä rahoituskehitys vastaa yleistä kustannuskehitystä. (Teatteritilastot 2015.)

Yhteiskunta on muuttunut myös muilta osin. Ihmisten kulutustottumukset ovat yksilöllistyneet kauttaaltaan (kts. esim. Lammi & Mäkelä 2013), mikä haastaa teatterintekijöitä ajattelemaan toimintaansa uudella tavalla ja kehittämään sitä yhä erilaistuvammat yleisöt huomioiden. Uusien yleisöjen houkuttelemiseksi on lisäksi rakennettava kokonaan uudenlaista yleisösuhdetta. Teatterit tarvitsevat uudenlaisia tekemisen tapoja ja tekemistä palvelevien rakenteiden ja toimintamallien uudistamista. Oman erityislaatuisuuden ja osaamisen tunnistaminen, artikulointi ja viestintä eri sidosryhmille ovat nykytilanteessa keskeisessä asemassa, kun teatteri perustelee toimintaansa.

Suomalainen teatterikenttä on muuttunut 2000-luvun alusta lähtien. Alalla työskentelevien ammattilaisten määrä on lisääntynyt ja nykyään teatterialan ammattitehtävissä työskentelee työsuhteperusteisesti, henkilötyövuosissa tilastoituna 3500 ammattilaista (Teatteritilastot 2015). Taiteilijoiden koulutusmäärät kotimaisissa yliopistoissa eivät ole lisääntyneet, mutta alan muihin ammattitehtäviin koulutetaan tekijöitä ammattikorkeakoulussa. Suomalaisilla työmarkkinoille työskentelee myös lisääntyvä määrä ulkomailta kouluttautuneita ammattilaisia.

Tekijöiden määrän kasvu näkyy erityisesti valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisella vapaalla kentällä, jossa organisaatioiden määrä on kasvanut suuresti. Vuonna 2016 valtionosuusjärjestelmän ulkopuolella oli 130–140 vakituisesti toimivaa ammattiteatteria, -ryhmää tai toimijaa. Näiden lisäksi vapaalla kentällä toimi hankalasti arvioitava määrä satunnaisempia työryhmiä ja yksittäisten taiteilijoiden produktioita. (Teatteritilastot 2015.) Valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisen kentän kasvuun vaikuttavat osaltaan myös julkisen tuen leikkaukset VOS-teattereilta, minkä seurauksena esimerkiksi näyttelijöille tarjolla on aiempaa vähemmän kiinnityksiä ja vierailijatehtäviä VOS-teattereissa (Näyttelijäliitto ym. 2016).

Samaan aikaan myös teatteritaide on monimuotoistunut ja mukaan on tullut uusia genrejä, esimerkiksi nukketheateria ja soveltavaa taidetta. Samaan aikaan monet teatterit, ryhmät ja produktiot ovat lähtökohtaisesti monitaiteisia ja perinteiset esittävien taiteiden alojen rajat ylittäviä. Monet taiteilijat valitsevat tietoisesti työskentelyn vapaalla kentällä, omista lähtökohdistaan ja omaan taiteelliseen visioon pohjautuen (Näyttelijäliitto ym. 2016, 20).

2.2 MIKSI KEHITTÄÄ JA TUTKIA PIENIÄ, VALTIONOSUUSJÄRJESTELMÄN ULKOPUOLISIA TEATTEREITA?

Visio-hankkeen tutkimus ja kehittämistyö kohdistui valtionosuuslain ulkopuolisiin, vapaalla kentällä toimiviin teattereihin. Vapaata kenttää on perinteisesti pidetty taiteen ja tässä tapauksessa erityisesti teatterin monimuotoisuuden ja kehittymisen takeena. Verrattuna laskennallisuuteen ja lakiin perustuvan valtionosuusrahoituksen piirissä oleviin VOS-teattereihin, vapaalla kentällä on helpompi ottaa taiteellisia riskejä ja muuttaa toiminnan suuntaa. Organisaatioiltaan vapaan kentän teatterit ovat pieniä ja joustavia, tosin on huomioitava, että osan kokonaistulot nousevat organisaation kokoon nähden huomattavan suuriksi¹.

Visio-hankkeeseen valikoitui neljä toimintansa vakiinnuttanutta, kehittämistyöhön motivoitunutta teatteria. Kaikki teatterit olivat tehneet kehittämistyötä jo ennen Visio-hanketta ja hankkeella haluttiinkin tukea ja vauhdittaa jo alkaneita kehittämiskulkuja sekä tarjota mahdollisuus pohtia uusia suuntia toiminnalle tulevaisuudessa. Organisaatiotason toiminnan kehittäminen nähtiin tärkeäksi freelancetyön lisääntyessä jatkuvasti alalla (Näyttelijäliitto ym. 2016). Vapaan kentän teatterit nähtiin taiteilijoiden urakehityksen ja toimeentulon kannalta keskeisiksi paikoiksi ja niitä ajateltiin tarvittavan, kun verkostomaiseen, liikkuvaan työhön kaivataan tukipisteitä. Vaikka freelancetyö ja sitoutumattomuus yhteen organisaatioon ovat monelle alan toimijalle tietoinen valinta (kts. esim. Näyttelijäliitto ym. 2016), teatteri on luonteeltaan kollektiivista toimintaa, joka tarvitsee tuekseen tuotantoalustoja ja yhteisöjä.

Visio-hankkeessa toteutettu tutkimus syntyi tiedon tarpeesta. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoa ja ymmärrystä vapaan kentän ammattiteattereiden toiminnasta osana toimintaympäristöään, teattereiden kehittymismahdollisuuksia sekä organisaatioiden oppimisesta. Lisäksi ammattiteattereita tarkastellessa oli luontevaa keskittyä teattereihin paitsi taiteen tekemisen yhteisinä, myös työpaikkoina. Keskeinen tavoite hankkeen kehittämistoiminnalle oli tukea teattereiden kehittymistä kestävämpään suuntaan, mikä tarkoittaa myös kehittymistä työllistävyyden näkökulmasta. Hankkeen tutkimusosiossa teattereiden toimintaa tarkasteltiin erityisesti kestävä työn näkökulmasta.

Valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisten teatteriorganisaatioiden toimintaa on tutkittu Suomessa varsin vähän. Tilastollisia tarkasteluja on teatterilain ulkopuolisista teattereista julkaistu Teatterin tiedotuskeskus TINFOn kokoamissa Teatteritilastoissa. Teatterikeskus ry on laatinut selvityksiä teatteri- ja orkesterilain ulkopuolisista teattereista ja tulevaisuuden näkymistä (Teatterikeskus 2014; 2013). Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cuporen tutkijoiden Anu Oinaalan ja Vilja Ruokolaisen (2013) tekemässä selvityksessä *Vapaan kentän jäljillä* tarkastellaan teatterin vapaata kenttää osana laajempaa esittävien taiteiden vapaata kenttää. Vapaa kenttä määritellään selvityksessä laajasti, kattaen kaikki valtionosuuslain ulkopuoliset toimijat vakiintuneista organisaatioista väliaikaisiin työryhmiin ja yksittäisiin taiteilijoihin. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisemana (2011) on ilmestynyt esittävien taiteiden vapaata kentän tilannetta kulttuuripoliittisessa kontekstissa kartoittava työryhmäraportti *Vapaan kentän ammattilaisryhmien toimintaedellytysten parantaminen* (2011). Osaltaan vapaan kentän teattereiden tilannetta, toimintaa sekä toiminta- ja tuotantomalleja valottaa myös TEKIJÄ – Teattereiden kiertuejärjestelmä -hankkeen julkaisu *Kiertueella henki kulkee!* (Tutkivan teatterityön keskus 2013). Tutkimukset eivät kuitenkaan ole kohdistuneet teatteriorganisaatioiden päivittäiseen arkeen.

¹ Esimerkiksi Visio-hankkeessa mukana ollut porilaisen Rakastajat-teatterin kokonaistulot olivat vuonna 2015 yli 860 000 €.

2.3 TAVOITE: VISIOSTA OPPIMISEEN JA KESTÄVÄÄN TYÖHÖN

Visio-hankkeessa tärkeimpänä tavoitteena oli vapaan kentän teattereiden strategisen toiminnan kehittäminen. Visiolähtöistä ajattelua sekä pidemmän aikavälin strategista suunnittelua haluttiin lisätä teattereissa. Strategisen ajattelun myötä teatterit pystyvät tekemään tietoisia valintoja toimintansa suunnasta sekä arvioimaan toimintansa tuloksia. Kun suunta on selvillä, voidaan valintojen seurauksia arvioida ja toimintaa muuttaa, elleivät tehdyt valinnat vie organisaatiota toivottuun suuntaan.

Organisaatioiden kaiken toiminnan, myös strategian ja vision, tulisi peilautua perustehtävästä, joka hankkeen teattereille on taiteen ja teatterin tekeminen. Teatterin taiteellisen vision ja strategian lähtökohtana toimii yhteisön jäsenten jakama teatterikäsitys. Taiteellista visiota seuraa toiminnallinen visio ja näiden yhteisten tulevaisuuskuvien tiedostaminen ja kirkastaminen olivat yksi hankkeen keskeisiä tavoitteita. Teattereita haluttiin haastaa pohtimaan profiiliaan suhteessa muuhun teatterikenttään ja näin tunnistamaan oma erityislaatuisuutensa. Sen tunnistamisen ja selkeän artikuloimisen nähtiin toiminnan kestävyiden lähtökohtana.

Hankkeessa teatterit kartoittivat toimintansa nykytilannetta, kehittivät toimintaansa, rakenteitaan ja uusia toimintamalleja sekä rakensivat visiopohjaista toimintasuunnitelmaa organisaatiolleen. Kehittämistoiminnan myötä teatteriorganisaation toiminnan haluttiin selkeytyvän ja tehostuvan, jolloin myös edellytykset omarahoitussuoksien kasvattamiselle paranisivat ja taiteilijoiden työllisyysmahdollisuudet lisääntyisivät.

Yksi hankkeen lähtöajatuksista oli, että kehittämällä organisaatioiden toimintaa tehokkaammaksi luodaan mahdollisuuksia omarahoituksen kasvuille. Organisaation toimiessa tehokkaammin, toiminta muuttuu myös kannattavammaksi ja tuo lisää työtilaisuuksia taiteilijoille. Tämä edellyttää strategian mukaista toimintaa kaikilta, mutta myös systemaattista organisoitumista kuten selkeitä työnkuvia henkilökunnalle, vastuunjako, yhteistoimintaa, viestintää ja johtamista. Kaikkia näitä osa-alueita teattereissa kehitettiin.

Liiketoiminnallisen ajattelun lisääminen teattereissa ei tarkoita automaattisesti sitä, että teatterit kehittyvät kaupallisiksi, markkinatalouden lainalaisuuksilla toimiviksi teattereiksi. Taiteellinen teatteri tarvitsee myös julkista tukea, sillä korkealaatuinen taide edellyttää riskinottoa. Teatterit tarvitsevat selviytyäkseen vision itsensä toimijana nykyhetkessä ja tulevaisuudessa.

Visio-hankkeen tutkimukselliset tavoitteet olivat tiedon ja ymmärryksen lisääminen valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisten teatteriorganisaatioiden oppimisesta, kehittymisestä ja kestävästä työstä. Organisaation oppimisella tarkoitettiin tässä tutkimuksessa organisaation kykyä kehittää ja uudistaa toimintaansa vastaamaan toimintaympäristöön muutosta. Kestävällä työllä tarkoitetaan kestävyiden neliulotteista käsitettä, joka kattaa taloudellisen, sosiaalisen, inhimillisen ja ekologisen kestävyiden. Toiminnan kestävyys ja organisaation oppiminen liittyvät kiinteästi strategiseen ajatteluun ja yhteiseen visioon. Yhteisen vision avulla ja toimimalla strategian mukaan toimijat kehittävät organisaatiota samaan suuntaan ja tavoitteet saavutetaan paremmin. Myös toiminnan kehittäminen ja oppiminen mahdollistuu, kun tiedetään mihin suuntaan ollaan menossa. Tutkimusta käsitellään tarkemmin osiossa III.

2.4 KEHITTÄMISPROJEKTIT TEATTEREISSA

Kaikki neljä hankkeeseen osallistunutta ammattiteatteria, Rakastajat-teatteri, Teatteri Telakka, Myllyteatteri ja Teatteri Siperia ovat taustaltaan ryhmämuotoisia. Perustamisen jälkeen jokainen teatteri on kulkenut omanlaisen kehityspolkunsa nykymomenttiin ja matkan varrella vakiinnuttanut toimintansa.

Kaikki hankkeen teatterit toimivat valtion rahoituslain ulkopuolella, niin sanotulla vapaalla kentällä ja saavat valtion harkinnanvaraista toiminta-avustusta. Teattereille on yhteistä niukoilla resursseilla toimiminen. Siitä huolimatta kaikki ovat sitoutuneet organisaation kehittämiseen. Organisaation tavoitteet, suunnitelmat, toimintamallit ja rakenteet sen sijaan eroavat toisistaan paljon.

Jokainen teatteri toteutti hankkeen aikana kehittämisprojektinsa, joka kohdistui sen toiminnan ja tulevaisuuden kannalta keskeiseen osa-alueeseen organisaatiossa. Organisaatiokohtaisten kehittämistavoitteiden lisäksi yhteisenä tavoitteena oli kehittää teatterin taiteellista ja toiminnallista visiota sekä vision pohjalta teatterin profilia ja toiminnan strategiaa. Seuraavassa esitetään kehittämisprojektien kulku.



Toinen katse, Teatteri Siperia
kuva: Harri Hinkka

Vuosi 2015

- 1) Kehittämistarpeiden määrittely
- 2) Resurssien ja sitoutumisen varmistaminen
- 3) Teatterikohtaisten tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien laatiminen

Vuosi 2016

- 4) Kehittämistyö teattereissa
- 5) Ulkopuolisen asiantuntijan tuki ja sparraus
- 6) Yhteinen kehittämispäivä: kokemusten ja tiedon jakaminen, vertaisoppiminen
- 7) Arviointi

Hankkeen suunnitteluvaiheessa teatterit määrittivät organisaatiokohtaiset kehittämistarpeensa, joista muokattiin konkreettiset kehittämistavoitteet ja -suunnitelma hankkeen alkaessa vuoden 2015 lopulla vastaamaan organisaatioiden sen hetkisiä tarpeita. Teattereiden tilanteet olivat muuttuneet jopa rakenteiden tasolla, joten suunnitelmia muokattiin jokaisessa teatterissa jonkin verran. Keskeisimmät kehittämiskohdat oli kuitenkin jo määritelty, jolloin hankkeen alkaessa kehittämistoiminta saatiin aloitettua heti².

Resurssien puute on tyypillinen haaste organisaatioiden kehittämiseksi, ja näin on myös valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisissa teattereissa. Kun perustehtävän hoitamiseen on jatkuvasti liian vähän aikaa ja rahaa, on haastavaa löytää tilaa eteenpäin katsomiselle ja pitkän aikavälin suunnittelulle. Visio-hankkeessa ongelma ennakoitiin varaamalla rahoitusta organisaatioissa tapahtuvaan kehittämistoimintaan. Varsinaisen kehittämis-toiminnan alkaessa jokaisesta teatterista nimettiin yksi vastuuhenkilö vetämään kehittämisprojektia organisaatiossa ja hänen palkkakustannuksiinsa kohdennettiin hankkeen budjetista rahoitusta 50 % työaikaan kuudeksi kuukaudeksi. Kaikissa teattereissa vastuuhenkilönä toimi taiteellinen johtaja. Teatterit sitoutuivat hankkeisiin myös omarahoituksella.

Varsinainen kehittämis työ teattereissa alkoi vuoden 2015–2016 vaihteessa, jolloin hankkeen edustajat kävivät aloituskeskustelut teattereiden kanssa. Hankkeen tutkimusosio käynnistyi vuoden 2016 alusta. Teatterit järjestivät tavoitteistaan riippuen 2–6 kehittämissessioita, joista hankkeen tutkija keräsi aineistoa. Lisäksi teatterit veivät kehittämisprojektejaan eteenpäin tapaamisten välillä. Kehittämisprojektit erosivat toisistaan paljonkin, sillä kehittämistehtävä vaikutti siihen, kuinka kehittämis työ oli tarkoituksenmukaista organisoida. Hankkeen edustajien antaman tuen lisäksi teattereille tarjottiin hankkeessa ulkopuolisen asiantuntijan tukea. Jokaiselle teatterille valittiin asiantuntija tai sparraaja, jonka asiantuntemus liittyi organisaation kehittämistarpeeseen. Asiantuntijat tapasivat teattereita hankkeen puitteissa yhdestä kolmeen kertaan ja osa jatkoi yhteistyötä teattereiden kanssa hankkeen päätyttyäkin.

Rakastajat-teatterin tavoitteena oli kehittää organisaation rakennetta ja arvioida mahdollisen organisaatio-muutoksen kannattavuutta. Hanketta edeltävinä vuosina teatteri oli laajentanut toimintaansa uuteen tilaan, jonka se oli myös kunnostanut. Toiminta oli kasvanut nopeasti. Hankkeen alkaessa teatterilla oli tarve pysähtyä tarkastelemaan organisaation taloutta, rakennetta ja pohtimaan uudelleen strategisia painopisteitä ja ydintoimintoja. Kehittämistyöhön osallistui teatterin toimiva johto, työparina työskentelevät teatterinjohtajat. Lisäksi teatterin henkilökunta osallistui kehittämiseen tarpeen mukaan. Teatteria konsultoi hankkeessa muun muassa kulttuuritilojen kehittämisprojekteja käynnistänyt ja johtanut Tomi Purovaara, yhteensä kolme kertaa.

2 Taito-hankkeessa haasteeksi koettiin kehitystyölle varatun ajan vähyys ja tämä seikka huomioitiin Visio-hankkeessa siten, että kehittämisprojektit rakennettiin jo ennakolta tunnistettujen tarpeiden varaan (Tutkivan teatterityön keskus 2014).

Teatteri Telakan tavoitteena oli selkeyttää organisaatiota ja kehittää johtamista, ja näiden myötä lisätä työhyvinvointia. Lähtötilanteessa teatterilla työskenteli yksi vakituinen tuottaja ja tekniikko sekä projektituottaja ja lukuisa määrä tuntisopimuksella työskenteleviä. Myös taiteellisen johtoryhmän jäsenet osallistuivat organisaation töihin, mutta kokonaiskuva kunkin tehtävistä ja vastuista puuttui. Henkilökunnan työnkuvia ja luottamushenkilöiden, hallituksen ja taiteellisen johtoryhmän vastuualueita selkeyttämällä tavoitteena oli myös kehittää toiminnasta kannattavampaa ja siten lisätä taiteilijoiden työllistymismahdollisuuksia. Teatteri Telakan kehittämistyöhön osallistuivat teatterin henkilökunnasta kaksi vakituista työntekijää sekä hallituksen/taiteellisen johtoryhmän jäsenet. Kevään 2016 aikana pidettiin viisi yhteistä kehittämissessiota, joista kahteen osallistui ulkopuolinen asiantuntija, monien teattereiden talouden ja hallinnon kehittämiseen osallistunut, Q-teatterin talous- ja hallintojohtaja Esa Kylmälä. Lisäksi Esa Kylmälä teki seurantakäynnin Telakalle vuoden 2016 lopussa.

Myllyteatterin tavoitteena oli aluksi kehittää tuotantojen pitkän aikavälin suunnittelua, mutta hankkeen alkessa tarvetta oli myös teatterin toiminnan ja tuotantojen strategiselle suunnittelulle ja profiilin kirkastamiselle. Ennen hankkeen alkua Myllyteatterin toimintaa ovat ohjanneet erilaiset hankkeet ja niiden myötä hankerahoitus. Kehittämisprojektissa teatterin toimintaa haluttiin kehittää vielä strategialähtoisemmäksi ja suunnitelmallisemmaksi. Kehittämistyö tapahtui ensisijaisesti teatterin taiteellisen johtajan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteisissä sessioissa. Teatterilla ei ole vakituista henkilökuntaa, joka olisi voinut osallistua kehittämistyöhön. Yksi hallituksen jäsen, myös taiteellisen työryhmän jäsenenä ollut henkilö osallistui kehittämistoimintaan vähän. Asiantuntijana toimi Arts Management Helsinki³ ja Isabel Gonzalez, jonka kanssa teatterilla muutenkin toimeksiantosuhde. Hankkeen puitteissa pidettiin kolme kehittämistapaamista, mutta yhteistyö jatkui vielä hankkeen päätyttyäkin.

Teatteri Siperia keskittyi hankkeessa taiteellisen toiminnan kehittämiseen sekä viestinnän ja teatterin brändin kehittämiseen sen pohjalta. Lisäksi projektin aikana aktivoitiin jo aloitettu työnkuvien kehittäminen sekä teatterin rakenteiden pohtiminen. Kehittämistoimintaan osallistui koko organisaatio: ainoa vakituinen työntekijä tuottaja sekä taiteellinen johtoryhmä. Johtoryhmä teki teatterin tulevaisuustyöskentelyä keväällä 2016 kokouksessaan, johon myös tuottaja osallistui. Työskentelyä jatkettiin johtoryhmässä syksyllä 2016. Asiantuntijana Teatteri Siperialle toimivat yhden tapaamisen verran Q-teatterin talous- ja hallintojohtaja Esa Kylmälä, jonka avustuksella teatteri kehitti hallintoaan sekä kahden tapaamisen verran markkinointiviestintätoimisto Kumu Communications, jonka kanssa teatteri kirkasti muun muassa brändiään.

Hankkeessa haluttiin kehittää ja tukea myös teatteriorganisaatioiden välistä vuorovaikutusta, kokemusten ja tiedon jakamista sekä vertaisoppimista. Vapaan kentän teatterit toimivat vähillä resursseilla ja organisaatioiden välistä yhteistyötä tiivistämällä resursseja, esimerkiksi osaamista, on mahdollista jakaa. Työ teattereissa, erityisesti tuottajan ja taiteellisen johtajan työ, on monesti varsin yksinäistä, joten yhteistyötä kehittämällä myös vertaistuki lisääntyy.

Visio-hankkeessa vertaistuen mahdollisuuksia ja organisaatioiden välisen oppimista haluttiin tukea ja tutkia järjestämällä yhteinen kehittämisspäivä elokuussa 2016, jolloin valtaosa teattereiden kehittämistoimista oli jo tehty. Päivä pidettiin Voipaalan taidekeskuksessa Valkeakoskella ja mukana oli osallistujia kaikista teattereista, yhteensä 10 henkilöä sekä 3 hankkeen edustajaa. Tutkija esitteli hankkeen tutkimusta ja sen alustavia tuloksia, teattereiden kehittämisprojektien vastuuhenkilöt omia havaintojaan ja lopuksi teatterit työskentelivät työpaikoissa teattereidensa profiilien kirkastamiseksi. Voipaalan kehittämisspäivän suurimpina onnistumisina pidettiin tehtäviä, jotka ohjasivat keskustelua. Teatterit jakoivat itsestään lähtien erilaisia työkaluja ja keskustelu oli osallistujien välillä vilkasta. Teatterit saivat kokemuksen, että tiedon jakaminen on tärkeää.

3 Arts Management Helsinki on vuonna 2012 perustettu asiantuntijayritys, joka tarjoaa tuotanto- ja asiantuntijapalveluita taideorganisaatioille ja freelancetaiteilijoille (Arts Management Helsinki 2016).

2.5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA ARVIOINTI

Kehittämisprojektien myötä teatterit kehittivät organisaatioihinsa konkreettisia, toiminnan kestävyyttä parantavia työkaluja. Lisäksi kehittämistyön tuloksena teattereille syntyi tietoisuus teatterin toiminnan nykytilasta ja kehittämisen kohteista. Organisaatioon muodostui jaettu käsitys toiminnan päämääristä. Taulukossa 1 esitellään teatterikohtaisten kehittämisprojektien tulokset.

Taulukko 1. teattereiden kehittämistarpeet, kehittämistehtävät sekä -toimet

Rakastajat-teatteri	Organisaation rakenteen keventäminen Kehittämistiedon hankkeistaminen, uudenlainen resurssitietoinen ajattelu kehittämisessä
Teatteri Telakka	Keskeisten prosessien määrittäminen Työntekijöiden ja hallituksen jäsenten vastuiden määrittäminen Vuosikello ja teatterin käsikirja
Myllyteatteri	Uudenlaisen tuotantomallin suunnittelu ja pilotoinnin aloitus
Teatteri Siperia	Teatterin vision ja profiilin kirkastaminen ja hyödyntäminen markkinointisuunnitelmassa Markkinointisuunnitelma Tuottajan työnkuva

Käytännön kehittämistyön myötä voidaan nimetä muutamia hyödyllisiä seikkoja huomiotavaksi tulevaisuuden kehittämisprojekteissa. Tarkemmin valtionosuusjärjestelmän ulkopuolella toimivien, pienten teattereiden kehittymismahdollisuuksia ja -haasteita käsitellään tutkimusraportissa, julkaisun III osassa.

Keskeisenä tekijänä kehittämisprojektien onnistumiselle voidaan pitää kehittämistarpeiden määrittelyä ja alustavien kehittämistehtävien muotoilua jo projektin suunnitteluvaiheessa. Näin ollen yksikään teatteri ei aloittanut hankerahoituksen varmistuessa tyhjästä, vaan kehittämistarpeita oli jo prosessoitu organisaatiossa. Vaikka kehittämisen kohteet ja suunnitelmat jonkin verran muuttuivat vastaamaan teattereiden aloitushetken tilannetta, säilyi hankkeen nimessäkin ilmenevä visioajattelu ja sen mukainen toiminnan suunnittelu pitkällä aikavälillä kantavana teemana kaikkien projektien taustalla.

Toiseksi keskeiseksi onnistumisen tekijäksi hankkeessa muodostui resurssien varmistaminen teattereissa tehtävälle kehittämistyölle hankerahoituksen kautta. Rahoituksen mahdollistamana teattereissa oli mahdollista varata työaika kehittämistyölle ja pienten organisaatioiden kehittämistoiminnassa ajan merkitys korostui. Visio-hankkeessa konkreettiseen käsittelyyn pääsivät asiat, jotka monessa organisaatiossa oli tunnistettu jo kauan. Teattereiden konkreettisen kehittämistyön kriittinen piste löytyikin resurssien hallinnasta: kuinka löytää aikaa ja rahoitusta menestyksen kannalta välttämättömälle, jatkuvalla kehittymiselle, kun niitä ei riitä organisaation perustoiminnan tekemiseenkään.

Kehittämistoiminnan tulosten hyödynnettävyyteen projektin jälkeenkin vaikuttavana seikkana on kehittämisprosessien kytkeminen teattereiden arkeen. Useampi teatteri yhdisti vision ja toimintamallinsa ja -rakenteidensa pohtimisen ison apurahahakemuksen tekoon. Yhden teatterin johtaja yhdisti samaan aikaan suorittamansa johtamiskoulutuksen kehittämisprojektiin, jolloin vaikutukset olivat laajemmat.

Organisaation kehittämistoimintaan kohdentuva rahoitus on toimialalla välttämätön tulevaisuuden turva. Huomattavaa on, että suhteellisen lyhyellä, huolellisesti ja systemaattisesti toteutetulla kehittämisprojektilla

voidaan käynnistää kauaskantoisia kehityskulkuja. Parhaisiin tuloksiin päästääkin suuntaamalla lisäresurssi jo meneillään olevaa kehitystä tukien. Tähän on mahdollista päästä hyvällä suunnittelulla sekä kehittämistyötä tekevissä organisaatioissa että hankekokonaisuuksia laadittaessa.

Ulkopuolisen asiantuntijan, sparraajan tai mentorina vertaisasemassa toimivan henkilön tuki oli teattereista korvaamaton apu kehittämisprojektin eteenpäin viemiselle. Ulkopuoliset asiantuntijat tarjosivat uutta tietoa, osaamista ja näkemyksiä toiminnan kehittämiseksi sekä toimivat peilinä teatteriorganisaatioiden toiminnalle. Ulkopuolisen asiantuntijamielipiteen avulla teattereiden oli mahdollista muuttaa suhtautumista omaan tai muiden tekemiseen, kehittyä ja oppia. Myös vertaisasemassa olevien kollegoiden näkemysten ja palautteiden kautta organisaatioiden oli mahdollisuus oppia ja muuttaa toimintaansa.

Lopuksi esitellään muutama toimijoiden arvio hankkeen merkityksestä organisaatioiden kehittymiselle. Mukana olleet teatterit arvioivat hankkeeseen osallistumisen poikkeuksetta merkitykselliseksi organisaationsa kehittymiselle.

”Mulla on hyvä filis siitä, että nämä asiat edistyvät, siinä mielessä Visio on ollut hirveen hyvä potku persauksille, että sitä taas yritettäisiin miettiä uudelleen. Tuntuu kuitenkin, että se kaikista suurin ongelma on, että talolla ei ole rahaa. Että saisi sit sitoutettua ihmisiä.”

”Visiosta oli hyötyä, totta kai! Kun se, mistä ollaan koko ajan puhuttu, nousee kokonaan omaksi asiakseen, siitä tulee oikeasti asia hoidettavaksi – Toiminnan kehittäminen, jonka pitäisi olla koko ajan oma osionsa, hukkuu kaiken muun alle. Että saadaan produktiot toimimaan ja apurahat haettua. Tämän hankkeen kautta kehittämistyö nousi omaksi osiokseen ja se on myös tiedostettu niin hyvin, että kyllä se myös säilyy, vaikka hanke päättyy.”

”Visio-hankkeella on ollut enemmän merkitystä kuin ensi ajattelinkaan. Teatterin profili ja kehittäminen laajemminkin on saanut vauhtia. Kehittämistä ei olisi välttämättä tässä vaiheessa tehty, varmaan jollakin aikataululla. Tämä oli hyvä, tiivis puolen vuoden, vuoden periodi”

Arvioinneissa tärkeänä pidettiin erityisesti kehittämistarpeiden näkyväksi tekemistä ja sitä, että hankkeen myötä jo pitkään tiedostettu kehittämiskohde organisaatioissa saatiin nostettua konkreettisen kehittämisen kohteeksi.

”Tuli selkeästi ne kehityspaikat näkyviin, et mitä kannattaisi seuraavaksi oikeasti konkreettisesti tehdä, esimerkiksi vuosikellot, jotka vaikuttaa tosi paljon kaikkeen muuhunkin mitä teemme.”

Hankkeen tarjoama rahoitus kehittämistyölle oli keskeinen tekijä projektien onnistumiselle, sillä pienillä resursseilla toimivien organisaatioiden ei ole ilman erillistä tukea mahdollista kääntää toiminnan painopistettä reagoivasta proaktiiviseksi.

”Ja se, että kehittämistyöhön tulee oikeasti rahaa. Eihän sellaisen suunnitteluun olisi edes päästy ilman rahoitusta.”

”Ilman rahoitusta ei olisi ollut mahdollisuutta tehdä kehittämistyötä, nyt pystyimme sitoutumaan.”

Teattereiden yhteinen kehittämispäivä Voipaalassa sai erityistä kiitosta ja sen antiin palattiin vielä päivän jälkeen tehdyissä tutkimushaastatteluissakin. Verrattuna yleisiin alan kehittämistilaisuuksiin ja kaikille avoimiin seminaareihin, pienemmän joukon kehittämispäivä nähtiin hyvänä ja ajatusten vaihto organisaatioiden välillä mahdollistui. Päivässä päästiin pureutumaan syvällisemmin kunkin toimijan tekemiseen ja kukin sai palautetta omaan tekemiseensä. Yhteinen viitekehys auttoi teattereita orientoitumaan saman asiana äärelle ja jaettu ymmärrys vapaan kentän erityislaatuista lisäntyi toimijoiden välillä.

”Oli valaisevaa, kun tajusi, että on neljä eri ryhmää, jotka toimivat hirveän eri tavalla. Saman asian äärellä, mutta kuitenkin katsovat asiaa hirveän eri kulmista, perustellusti eri kulmista. Oli mielenkiintoista peilata omaa tekemistä toiseen teatteriin. Se myöskin vahvistaa itseä, kun näkee toisen kulman siihen asiaan. Sitä kautta voi myös miettiä omia voimavarojaan, että mitkä ne meidän helmet tässä toiminnassa on ja mitkä ne voisi olla”

Teatteri Telakka, Kierre
Kuva: Lasse Poser



III TUTKIMUSOSIO:

Kohti oppimista ja kestäväää työtä – Tapaustutkimus valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisten teatteriorganisaatioiden kehittymisestä

3.1. JOHDANTO

Osiassa II esiteltiin Visio-hankkeen taustoja ja hankkeessa toteutettuja kehittämisprojekteja. Osiassa III suunnataan katse Visio-hankkeessa tehtyyn tutkimukseen pienten valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisten ammattiteatteriorganisaatioiden toiminnasta, kehittämisestä ja oppimisesta sekä kestävästä työstä. Aluksi kerrotaan tutkimuksen taustasta ja lähtökohdista, esitellään tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys. Sen jälkeen esitellään tutkimuksen aineisto ja menetelmät, teatteriorganisaatioiden kehityskertomukset sekä tutkimustulokset. Lopuksi pohditaan, valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisten, pienten ammattiteattereiden mahdollisuuksia kehittyä toiminnaltaan kestäviksi ja vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön asettamia haasteita. Tutkimuksessa syntyneitä havaintoja peilataan myös teattereiden toimintaympäristöön, vallitsevaan kulttuuripolitiikkaan.

3.1.1 Teatterikenttä turbulenssissa

Teattereiden toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina suuresti. Suomalaisen yhteiskunnan lähivuosien muutos globalisaation, taloustilanteen heikentymisen, teknologisen kehityksen ja resurssi- ja ympäristöongelmien seurauksena (esim. Alasoini 2012, 100) vaikuttaa myös teattereihin. Taiteen ja kulttuurin julkinen rahoitus vähenee⁴ ja yksityisen rahoituksen määrä lisääntyy. Omarahoituksen merkitys teattereiden taloudelle on jatkuvasti suurempi ja paine kävijämäärien ja lipputulosten kasvattamiselle on suuri. Tämä siitäkin huolimatta, että esimerkiksi valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisten, niin sanottujen vapaan kentän teattereiden tulonmuodostuksesta omarahoitus muodostaa jo nyt merkittävän osan tulonmuodostuksesta: vuonna 2015 keskimäärin 44 %. (Teatteritilastot 2015).

Kulutusyhteiskunnan on jo kauan nähty pirstaloituneen, ja myös suomalaisten kulutus on yksilöllistynyt hiljalleen kuluneiden vuosikymmenten aikana (esim. Lammi & Mäkelä 2013). Kulutustottumusten muutos näkyy myös teattereiden yleisössä: yhden yleisön sijaan on useita yleisöjä, joita teatterin on houkuteltava toisaalta

4 Valtionosuudet teattereille, orkestereille ja museoille melkein kaksinkertaistuivat vuosina 2002–2013 nimellishinnoin tarkasteltuna. Vuoden 2011 hallitusohjelman mukaisia menosäästöjä on kohdistunut valtionosuuksiin vuodesta 2012 lähtien. (Kangas & Pirnes 2015, 80.)

monipuolistamalla sisältöjään, toisaalta kirkastamalla profiliaan. Taide- ja kulttuuritarjontaa on paljon, erityisesti pääkaupunkiseudulla, mutta teatterin pahimmat kilpailijat eivät löydy teattereista tai muista kulttuuritoimijoista, vaan muista vapaa-ajanviettotavoista.

Toimintaympäristön muutokset haastavat myös teatteriorganisaatiot. Kiristynyt taloudellinen tilanne edellyttää suurempaa tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Laadun merkitys korostuu taiteen sisällöissä, mutta myös yleisölle tarjottavissa palveluissa. Uudet kulttuuripoliittiset linjaukset ja muuttuneet yhteiskunnassa vallalla olevat asenteet asettavat paineita kehitykselle. Julkista rahoitusta saavina organisaatioina teattereilta edellytetään esimerkiksi aiempaa enemmän vuorovaikutusta yhteiskunnan, yhteisön ja yleisön kanssa. Muutosten myötä teattereiden on kehitettävä uudenlaisia sisältöjä, palveluita ja niiden tuotanto- ja toimintamalleja, vaikka uudenlaiset päämäärät ja taiteen tekotavat haastavatkin yhteisön ja organisaation toimintaa (Lavaste, Rautavuoma & Sirén, 2015; kts. myös Jansson & Moilanen, 2014). Vaikka pienet, taustaltaan ryhmämuotoiset teatterit ovat toimintamuodoiltaan joustavia, esimerkiksi syvemmän yleisösuhteen luominen edellyttää aina valintoja ja resurssien kohdentamista organisaatiossa.

3.1.2 VOS-järjestelmän ulkopuolella toimivat teatterit tutkimuksen kohteena

Suomalainen teatterikenttä jakautuu rahoituksen perusteella sekä niin sanottuihin kiinteisiin, valtionosuutta teatteri- ja orkesterilain perusteella saaviin VOS-teattereihin että järjestelmän ulkopuolisiin, niin sanottuihin vapaan kentän teattereihin ja ryhmiin. Tässä tutkimuksessa tutkittiin jälkimmäisiä ja tarkemmin vapaan kentän vakiintuneempia teattereita. Vuonna 2015 valtionosuusjärjestelmän ulkopuolella toimi yhteensä noin 130–140 rekisteröitynyttä yhteisöä, produktiokohtaista työryhmää tai yksittäistä ammatinharjoittajaa⁵. Näistä valtion harkinnanvaraista toiminta-avustusta saavia teattereita oli 43 (Teatteritilastot 2015) ja määrä on pysynyt lähes samana 2010-luvun: vuona 2011 toiminta-avustusta myönnettiin 40 näyttämötaiteen toimijalle. Vapaan kentän kasvu kuitenkin ajoittuu vuosiin 2009–2011, sillä vielä vuonna 2009 valtion toiminta-avusta jaettiin 29 toimijalle. Vertailun vuoksi valtionosuuslakiin ja henkilötövuosiin perustuen rahoitusta saavia VOS-teattereita⁶ oli vuonna 2015 Kansallisteatteri mukaan lukien 47, eikä määrä ole merkittävästi muuttunut koko VOS-järjestelmän olemassa olon aikana. (Teatteritilastot 2015.)

Visio-hankkeen empiirisessä tutkimuksessa aineistona hyödynnettiin toimintaansa hankkeessa kehittäviä teattereita. Tutkimuksen tapauksia olivat vuonna 1991 perustettu, porilainen Rakastajat-teatteri, vuonna 1996 perustettu, tamperelainen Teatteri Telakka, vuonna 2003 perustettu helsinkiläinen Myllyteatteri ja vuonna 2007 perustettu, tamperelainen Teatteri Siperia. Kaikki teatterit saivat Taiteen edistämiskeskuksen jakamaa, valtion harkinnanvaraista toiminta-avustusta, joka edellyttää toimijoilta laadullisten kriteerien lisäksi muun muassa pysyvää, ympärivuotista ja taloudellisesti huolellisesti hoidettua toimintaa (Taiteen edistämiskeskus 2016). Tutkimuksen kohteena olleiden teattereiden toiminta oli siis vakiintunutta, organisoitua ja jatkuvaa.

Valtaosa vapaan kentän teattereista on taustaltaan ja tuotantomalliltaan ryhmäteattereita. Ne ovat syntyneet perustajiensa halusta tehdä taiteellisesta intohimosta tehdä teatteria ja teatteriorganisaatio on usein luotu toteuttamaan perustajiensa taiteellista näkemystä ja tavoitteita. Ensimmäiset ryhmäteatterit syntyivät kansainvälisesti jo 1800- ja 1900-lukujen taitteessa ja ryhmäteatterin käsite vakiintui Yhdysvalloissa 1930-luvulla. Suomessa taiteellisesti kunnianhimoisia pienteattereita on ollut jo 1910-luvulta lähtien, mutta varsinaisen ryhmäteatteriliikkeen ensimmäinen aalto Suomessa syntyi yhteiskunnallisesti aktiivisella 1960–70-luvulla, samaan aikaan kuin muissakin pohjoismaissa. (Kallinen 2002, 120.)

5 Vuonna 2015 näistä tilastoinnin piirissä 64 teatteria, mikä on noin puolet kentän teattereista.

6 Myös kiinteiksi teattereiksi tai laitosteattereiksi kutsutuista teattereista valtaosa on yksityisten toimijoiden kuten yhdistysten, säätiöiden tai osakeyhtiöiden ylläpitämiä. (Kangas & Pirnes 2015, 90).

Vaikka ryhmäteatteriliikkeen tausta Suomessa onkin vahvasti sosiaalinen, muutoksen ja pysyvyyden välinen raja voidaan piirtää myös teatterisukupolvien väliin: kun vanhemmilla sukupolvilla oli valtaa kiinteissä, institutionaalisissa teattereissa, saivat nuoremmat ilmaisukanavan ryhmäteattereissa. Alkuun ryhmäteatterit kiersivät ja tekivät teatteria sellaisille kohderyhmille, joille muuten ei ollut teatteritarjontaa. Ensimmäisen aallon ryhmäteatterit korostivat ammattimaisuutta ja hallintonsa demokraattisuutta, mutta seuraavina vuosikymmeninä korostuivat enemmän performatiivisuus eikä ammattilaisuutta korostettu. (Wilmer & Koski 2008, 128–129). Sukupolvijako pätee vapaan kentän teattereissa edelleen ja Visio-hankkeen teatteritkin voidaan jakaa synty-ajankohdan mukaan 1990-luvun ryhmäteattereihin ja 2000-luvun ryhmäteattereihin. Nykypäivän vapaan kentän teatterit korostavat tavallisesti profiliaan kokeilevana ja teatteria uudistavana toimintana. (Kokkonen ym. 2002; myös Kangas & Pirnes 2015, 54).

Kaikki Visio-hankkeen teatterit ovat siis aloittaneet toimintansa ryhmäteatterina, ja ajan kuluessa vakiinnuttaneet toimintansa ja institutionalisoituneet. Vapaalla kentällä toimijat ovat heterogeenisiä (esim. Ruokolainen & Oinaala 2013), mutta ryhmäteatteritausta näkyy yhä esimerkiksi toimintamalleissa ja päätöksenteossa. Teatterit eroavat toisistaan muun muassa tavoitteitaan, rakenteiltaan, resursseiltaan ja toimintamuodoiltaan ja tutkimuksen kohteina kuvastavat valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisen kentän moninaisuutta.

Suomalaista teatterikenttää tarkastellessa on hyvä huomata, että myös rahoitus ohjaa teatterintekijöiden yhteenliittymiä organisaatioiden perustamiseen. Rekisteröityneelle toiminnalle on enemmän rahoitusmahdollisuuksia tarjolla. Vapaan kentän teatterit ovatkin tyypillisesti yhdistyksiä, voittoa tavoittelemattomia ja yleishyödyllisiä toimijoita. Organisaatiomuoto määrittää toiminnan reunaehdot, mutta talouden näkökulmasta toiminta kolmannella sektorilla vaikuttaa toimivalta⁷: kolmannen sektorin teatterit ovat tuottavampia kuin julkiset teatterit kun tarkastellaan esitys- ja yleisömääriä suhteessa julkiseen rahoitukseen (Ruusuvirta 2013, 234).

Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita organisaatiosta ja organisaatiotason toiminnasta, sillä kollektiivisena toimintana teatterin tekeminen edellyttää aina jonkinlaista organisoitumista. Vaikka vapaalla kentällä tehdään pääosin freelance-työtä ja yhteenliittymät tapahtuvat usein yksittäisten tekijöiden välillä, tarvitaan myös vakiintuneempia, kiinteämpiä yhteenliittymiä. Organisaatiolle hahmoteltiin hankkeessa ja tutkimuksessa paikkaa eräänlaisena solmukohtana nykypäivän liikkuvassa taidetyössä.

Organisaatioiden toiminta on aina jossakin suhteessa tavoitteellista, muodollista ja rationaalista. Toisaalta organisaation toiminta on aina myös monimutkaista. Muodollisuuden mukana organisaation toimintaan tavoitellaan esimerkiksi rationaalisuutta, ennustettavuutta, laatua ja tuottavuutta. Muodollisuuden aste vaihtelee organisaation tarpeiden ja tehtävien mukaan: maksimaalisessa muodollisuudessa tehtävistä ei ole mahdollista poiketa, minimaalinen muodollisuus mahdollistaa omien ideoiden ja ratkaisujen kehittämisen. Organisaation ominaisuuksia ovat esimerkiksi koko, päätöksenteon keskittyminen ja erikoistuminen. Erikoistuminen tarkoittaa tavoitteen kannalta välttämättömän työn jakamista, joko horisontaalisesti tai vertikaalisesti. (Harisalo 2009, 19–23.)

Valtionosuusjärjestelmän ulkopuoliset teatterit voidaan luokitella pieniksi ainakin työllisten määrän mukaan. Muodollisuus on niissä minimaalista ja erikoistuminen pientä. Toiminta on joustavaa ja organisaatio rakenteeltaan kevyt ja matalahierarkinen. Pienellä organisaatiolla voidaan perustellusti nähdä olevan hyvät lähtökohdat kehittymiselle, erityisesti kun ajatellaan erikoistumista tietynlaisen teatterin tuottajaksi; joustava rakenne mahdollistaa uudenlaisten toimintamuotojen käyttöönoton. Teatterikentällä joustavuus toiminnassa palautuu osittain myös rahoitukseen: valtionosuusjärjestelmän ulkopuolella toimivilla teattereilla on lakiin ja laskennallisuuteen perustuvaan valtionosuusrahoitukseen verrattuna mahdollisuus ottaa enemmän riskejä tehdessään taiteellisia ja tuotannollisia valintoja.

7 Kehittymistä johtamista kiinteissä teattereissa tutkinut Marjatta Häti-Korteila (2010) toteaa, että kehittymisen näkökulmasta täyskunnallinen teatteri on erityisen huono vaihtoehto organisaatiomalliksi.



Tapaus Gaala, Myllyteatteri
Kuva Lukasz Trzcinski

3.1.3 VOS-järjestelmän ulkopuolella toimivien teattereiden rahoitus

Rahoituksella on iso merkitys teatterin toiminnan ja sen reunaehtojen määrittäjänä. Rahoituksella on keskeinen merkitys myös koko vapaan kentän olemassaololle: vapaa kenttä määrittyy rahoitukseen perustuen valtionosuusjärjestelmän ulkopuoliseksi alueeksi. Yleisesti voidaan todeta, että valtionosuusjärjestelmän ulkopuoliset ammattiteatterit -ryhmät ovat olleet jo pitkään heikosti resursoituja: vuonna 2016 tukea vapaan kentän teattereille jaettiin 2,9 miljoonaa euroa, järjestelmän piirissä olevat teatterit saivat lisäavustuksineen 55,1 miljoonaa euroa (Suomen Teatterit & Teatterikeskus 2016). Suomen Teattereiden ja Teatterikeskuksen (2016) mukaan kireä taloudellinen tilanne näkyy vapaan kentän teattereissa tilinpäätösten alijäämäisyytenä, talkootyön suurena määränä, vakituisten työsuhteiden vähytenä, työvoiman vaihtuvuutena ja heikkona työllistävyytenä.

Valtionosuusjärjestelmään⁸ kuulumisen ja lakiin perustuva rahoitus takaa teattereille taloudellisen perusturvallisuuden ja toiminnan jatkuvuuden. Ristiriitaisesti juuri tämä jatkuvuus luo edellytykset järjestelmään pääsulle, ja tästä ristiriitaisuudesta on aikojen saatossa kummunnut jännitteitä VOS-teattereiden ja vapaan kentän välille (Kangas & Pirnes 2015). 1990-luvun alussa perustetun valtionosuusjärjestelmään kuuluvien teattereiden määrä ei ole olennaisesti muuttunut koko olemassaolonsa aikana, vaikka kentän toimijoiden kokonaismäärä on kasvanut. Kasvu on tapahtunut vapaalla kentällä.

Valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisten teattereiden rahoitus muodostuu monesta lähteestä. Vuonna 2015 64 teatteria sai valtion harkinnanvaraista toiminta-avustusta, loput noin vajaa sata teatteria toimii projektirahoituksella, omarahoituksen turvin tai yksityisten säätiöiden avustuksilla. (Suomen Teatterit & Teatterikeskus 2016). Teatteritilastojen (2015) mukaan omarahoituksen suuri osuus on tavanomaista valtion harkinnanvaraisilla avustuksilla toimille teattereille. Vuonna 2015 teattereiden omarahoitusosuus oli 44 %, kun valtion avustus muodosti 30 % kokonaistuloista. Huomionarvoista on, että tilastot eivät aina kata taiteilijoiden henkilökohtaisia työskentelyapurahoja, jotka ovat vapaan kentän teattereiden produktioiden toteutumiselle välttämättömiä.

Kuntien tai kaupunkien rahoituksella on kulttuurille yleisesti suuri merkitys (Kangas & Pirnes 2015), mutta vapaan kentän teattereille kuntien osuus kokonaisrahoituksesta on pieni; vuonna 2015 vain 11 %. Muut tuki, esimerkiksi projektirahoitus muodosti keskimäärin 15 % teattereiden tuloista. (Teatteritilastot 2015.)

Vapaan kentän tilastoitujenkin teattereiden välillä on suurta vaihtelua, kun tarkastellaan keskimääräisiä rahoituksia. Visio-hankkeen teattereiden valtion harkinnanvaraisen toiminta-avustuksen vuotuinen määrä vaihteli vuonna 2015 50 000–150 000 €/teatteri, kunnan tai kaupungin rahoitus 0–45 000€/teatteri ja muu rahoitus 3000–55 000 €/teatteri. Teattereiden omarahoitus vaihteli eniten: 16 000–850 000 euroa. Omarahoituksen määrä kertoo paitsi teattereiden toiminnan laajuudesta, toisaalta myös toiminnan painopisteistä. Rahoituksen ja toiminnan suhdetta tutkituissa teattereissa kuvataan myöhemmin artikkelissa. Vaikka omarahoituksella on keskimäärin suurin osuus teatterien kokonaisrahoituksessa, Taiteen edistämiskeskuksen ja vertaisarvioinnin kautta jaettavalla valtion harkinnanvaraisella tuella on suuri merkitys erityisesti teattereiden taiteellisen toiminnan mahdollistajana. Tuki ei kuitenkaan ole kasvanut viime vuosina, vaikka sama määrä toimijoita on sitä jakamassa. (Suomen Teatterit & Teatterikeskus 2016.)

8 Valtionosuuksista säädetään teatteri- ja orkesterilaissa 729/1992 sekä tarkemmin opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetussa laissa 1705/2009. Rahoituskäyttökustannuksiin määräytyy laskennallisten perusteiden mukaisesti laitokselle vahvistetun laskennallisen henkilötöyvuosien määrän ja laskennallista henkilötöyvuotta kohden määrätyyn yksikköhinnan perusteella. (Kangas & Pirnes 2015.)

3.1.4 Teatteri työpaikkana

Vapaan kentän ammattiteatterit ovat taiteen tekemisen yhteisöjä, mutta myös työpaikkoja taiteilijoille ja muille teatterintekijöille. Nämä kaksi määritelmää kytkeytyvät toisiinsa erottamattomasti, ja kuten Kasvio (2013, 26) toteaa, taidetta voidaan pitää erityisenä työn lajina, sillä millään muulla ammattialalla työ ei hallitse ihmisen koko elämää ja persoonallisuutta niin kokonaisvaltaisesti. Tässä tutkimuksessa teatteriorganisaatioiden tarkastelu painottuu kuitenkin erityisesti työpaikkamerkitykseen.

Vapaan kentän teattereissa työ on freelancetyötä ja työsuhteet produktiokohtaisia. Tuottaja tai muulla nimikkeellä tuotannollista ja hallinnollista työtä tekevä henkilö on usein organisaation ainoa vakituudessa työsuhteessa työskentelevä henkilö. Taiteilijat puolestaan työskentelevät tavallisesti produktiokohtaisilla sopimuksilla tai henkilökohtaisella apurahalla. (Teatteritilastot 2015, 9). Taiteilijoiden henkilökohtaisilla apurahoilla onkin suuri merkitys vapaan kentän teatteriorganisaatioiden toiminnalle. Vapaan kentän teattereista ei ole saatavilla tarkkoja työllisyystilastoja, mutta tiedetään, että palkkatyön lisäksi palkatonta ja talkootyötä tehdään teattereissa paljon. (Oinaala & Ruokolainen 2013, 42; Kokkonen ym. 2002).

Joustavat työaikajärjestelyt, kokemus epävarmuudesta ja työsuhteiden yksilöllistyminen ovat lisääntyneet työmarkkinoilla yleisesti (esim. Blom & Melin 2012, 198) ja itsensä työllistävien määrä on kasvanut Suomessa viime aikoina (kts. esim. Pärnänen 2015). Työelämä on muuttunut joustavammaksi ja toisaalta epävarmemmaksi, ja muutoksen jälkeistä työtä kutsutaan uudeksi työksi. Työelämän tutkija Raija Julkunen (2010) on kuvannut uutta työtä mosaiikin ja hybridin käsitteillä.

Taide- ja kulttuurikentällä työssä on paljon uuden työn piirteitä. Työ on fragmentoitua ja on rikkonaista. Erityisesti taiteilijan työllistymisen muodot ovat moninaisia eikä taiteilijoiden työ ei mahdu perinteisiin työllistymisen kategorioihin ja käsityksiin siitä, mitä työ on. (Piispa ym. 2015, 153; Houni & Ansio 2013, 237.) Taidealan on jo pitkään nähty heijastavan työelämän yleisiä muutoksia (kts. esim. Rensujeff 2014, 70–80).

Taiteen kentällä palkkatyöyhteiskunnan murenemisen hyötyjiksi on tutkimuksissa todettu pieni joukko taiteilijoista (Roiha ym. 2015). Taiteen ja kulttuurin kentällä niin sanottua epätyypillistä työtä on perinteisesti tehty paljon, mutta viime aikoina myös vakituimpien ja VOS-teattereiden, perinteisesti pidempiä työsuhteita taiteilijoille tarjoavien työpaikkojen työllistävyys on tapahtunut rakenteellinen muutos. Sen seurauksena vakinaisen taiteellisen henkilöstön ja vierailijatehtävien määrä on laskenut ja pysyvistä työsuhteista on siirrytty määräaikaisiin sopimuksiin (Teatteritilastot 2015, 8). Työllistämisen näkökulmasta vapaan kentän teattereiden mahdollisuudet tarjota pysyviä työpaikkoja ovat pienet, vaikkakin samat ihmiset saattavat työllistyä niihin vuosikausien ajan lyhyissä työsuhteissa (Oinaala & Ruokolainen 2013, 40). Toisaalta taiteilijat eivät automaattisesti edes tavoittele pysyvää työtä VOS-teattereissa (Teatteritilastot 2015, 8).

Työllistämisen lisäksi vapaan kentän merkitystä taiteelliselle työlle ja taiteilijoiden työllistymiselle voidaan arvioida myös laadullisesti. Näyttelijäliiton, Teatterikeskuksen ja Teatterin tiedotuskeskuksen tekemään freelancekyselyn (2016) mukaan vapaa kenttä on paitsi alusta omille produktioille ja taiteellisen näkemyksen toteuttamiselle, myös rakennusmateriaalia taiteelliselle identiteetille. Kun pohditaan tulevaisuuden toimintaa, vapaan kentän vakiintuneilla organisaatioilla voisi olla mahdollisuus muodostua kiintopisteiksi liikkuvan freelancetyön kentällä. Näin teatteriorganisaatiot voisivat turvata osaltaan sekä taiteen alan monimuotoisuutta että taiteilijoiden työllisyyttä. Pienten ammattiteattereiden toiminnan tutkiminen nostaa keskiöön erilaiset työlle annettavat merkitykset ja toisaalta korostuneen yksilötason riskinoton.

3.1.5 Tutkimuskysymykset

Visio-hankkeen tutkimusosiossa tutkittiin valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisten, pienten ammatti-teatterioorganisaatioiden toimintaa ja kehittymistä 2010-luvun muuttuvassa toimintaympäristössä. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä pienten, valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisella vapaalla kentällä toimivien teattereiden kehittymisen haasteista ja mahdollisuuksista. Lisäksi haluttiin pohtia, miten teatterit voivat toimia tulevaisuudessa kestäväällä tavalla.

Tutkimuskysymyksiä olivat, mitkä ovat valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisten teattereiden kehittymisen ja oppimisen keskeisimmät haasteet ja miksi? Lisäksi kysyttiin, miten pienten ammattiteattereiden on mahdollista kehittää toimintaansa kohti kestäväää työtä? Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin tutkimuksia organisaation oppimisesta, innovatiivisuudesta ja dialogisuudesta (Syvänen ym. 2015; 2012; myös Senge 1990), työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen välisestä suhteesta (Esim. Pyöriä 2012; Ojala & Jokivuori 2012) sekä kestävästä työstä (Kasvio 2014; ym. 2013). Aineistolähtöisessä tutkimuksessa viitekehys ei määritellyt tiukasti rajoja aineiston keruulle ja analyysille, vaan sitä käytettiin tutkimuksen esiymmärryksen luojana ja erityisesti tulkintaa ohjaavana analyttisenä kehyksenä (kts. esim. Ragin 1994).

Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita organisaatiosta ja organisaatiotason toiminnasta, jolloin keskeisiä käsitteitä oppimisen ja kestäväen työn lisäksi olivat visio ja strategia. Organisaation kehittyminen ymmärrettiin erityisesti oppimisen merkityksessä: uusien ideoiden ja toimintamallien omaksumisena ja käytäntöön viemisenä. Tutkimuksessa hyödynnettiin tapaustutkimuksellista strategiaa, joka soveltuu hyvin vähän tutkittujen aiheiden tarkasteluun. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohdetta halutaan ymmärtää syvällisestä huomioiden samalla toiminnan konteksti. Visio-tutkimuksessa tarkastelun kohteena olivat neljän vapaan kentän teatterioorganisaation kehitymisprosessit.

Tutkimuksen aineistot kerättiin osana luvussa II esiteltyjä kehittämisprojekteja, joissa neljä valtionosuusjärjestelmän ulkopuolista teatteria kehitti organisaationsa toimintaa hankkeen tukemana syksystä 2015 vuoden 2016 loppuun. Kehittämisprojektit toimivat tutkimuksen tapauksina ilmentäen vapaan kentän vakiintuneiden teatterioorganisaatioiden ja kehittymiskulkuja ja niiden moninaisuutta. Aineisto koostui teattereiden kehittämistilaisuuksien havainnoinneista, teattereiden työntekijöiden, jäsenten ja johtajien haastatteluista sekä valmiista aineistosta. Lopuksi tuloksia peilataan suomalaiseen kulttuuripoliittiseen tilanteeseen ja pohditaan teatterioorganisaatioita osana toimintaympäristöään.

3.2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksessa teattereiden toimintaa ja kehittymistä tarkasteltiin organisaation oppimisen ja kestäväen työn viitekehyksistä käsin. Edellisiin liittyen myös innovatiivisuuden, dialogisuuden, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulmat olivat keskeistä käsitteitä. Organisaation oppimisella tarkoitetaan organisaation kykyä uudistua ja muuttua vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa. Kestäväällä työllä puolestaan kokonaisvaltaista vastuullisuutta ympäristöä, organisaation jäseniä, rahoittajia ja muita sidosryhmiä kohtaan. Oppimisen ja kehittymisen kontekstissa keskeiset käsitteet olivat oppiva organisaatio, dialogisuus ja innovatiivisuus (Syvänen ym. 2015; 2012, Harisalo 2009). Kestävyyden näkökulmasta tärkein käsite on kestäväen työn käsite, joka huomioi neljä kestäävyyden ulottuvuutta: taloudellisen, sosiaalisen, inhimillisen ja ekologisen (Kasvio 2014). Lisäksi viitekehyksenä hyödynnettiin erilaisia työhyvinvointiin ja organisaation tuloksellisuuteen liittyviä käsitteitä. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa viitekehykset ohjasivat aineistonkeruuta tutkijan esiymmärryksen rakentajina, mutta varsinaisesti niitä hyödynnettiin vasta aineiston analyysivaiheessa.

Ideat organisaation oppimisesta, uudistumisesta, innovatiivisuudesta ja yleisesti kehittämisestä olivat keskeisiä hankkeen toiminballe koko matkan ajan ehittämisprojektien suunnittelusta lähtien. Kestävyyden käsite

valittiin mukaan tutkimustyön alussa, kun työn näkökulma muodostui empirian myötä keskeiseksi: kaikki hankkeen teatterit korostivat organisaationsa kehittämisessä työn näkökulmaa. Fokusointi työhön oli perusteltua myös siksi, että tutkimuksen kohteena olivat nimenomaan ammattiteatterit – palkkatyön tekemisen organisaatiot. Tutkimuksen viitekehys muotoutui lopulta monitieteisistä lähtökohdista ja käytetyt käsitteet pohjautuvat laajasti yhteiskunta- ja hallintotieteelliseen sekä työelämän tutkimukseen.

3.2.1 Organisaation oppiminen

Organisaatio muodosti tutkimuksen tarkastelun tason. Teatterioorganisaatio on taiteellisen toiminnan harjoittamiseksi, yhteistoiminnalle luotu tai muodostunut järjestelmä, jossa voimavarat on koottu yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Harisalon (2009) mukaan organisaatio edustaa voimaa, jolla erilaiset tekijät kuten talous, teknologia ja ihmisten yhteistyö voidaan yhdistää kokonaisuudeksi. Taloudellinen menestys on seurausta siitä, miten toiminnot on organisoitu, teknologian hyötykäytön tehokkuuden määrittelee organisointi ja ihmisten potentiaali on riippuvainen esimerkiksi työnjaosta, motivoinnista, palkitsemisesta ja koordinoinnista (emt.14–19). Organisaatio on systeeminen kokonaisuus.

Organisaation toimintaa voidaan jäsentää erilaisten mallien avulla. Yleisesti käytetty on tavoite- ja tehokkuusmallia, jonka mukaan organisaatio on huolellisesti suunniteltu ja sille määriteltyjä tehtäviä suorittava järjestelmä (Harisalo 2009, 17). Tässä tutkimuksessa teatterioorganisaatioita tarkastellaan tavoiteorientoituneina ja tehokkuuteen pyrkivinä järjestelminä, mutta määritelmä ei yksin riitä määrittämään valtiosuosjärjestelmän ulkopuolisten teattereiden luonnetta.

Organisaation ja sen toimintaympäristön vuorovaikutusta voidaan tarkastella myös vaihdantamallin avulla. Teatterit toimivat yhteiskunnallisen palvelutehtävänsä vuoksi kiinteässä suhteessa ympäristönsä kanssa, jolloin kiinnostuksen kohteeksi nousevat kumppanuudet, verkostot ja strategiset yhteenliittymät. Vaihdantamalli kuvaa, kuinka toimintaympäristön olosuhteet ohjaavat ja rajoittavat organisaatioiden kehittymismahdollisuuksia. (Harisalo 2009, 17–19.)

Kolmanneksi, organisaatioita voidaan tarkastella myös ihmisten henkilökohtaisten käsitysten kautta muodostuvana tulkinnallisena mielikuvana. Niin sanotussa kulttuurisessa organisaatiomallissa huomio kiinnittyy organisaation ilmirakenteiden, prosessien, työnjaon tai hallinnollisten käytäntöjen, sijaan organisaation puolesta toimiviin ihmisiin. (Harisalo 2009, 17–19.) Vapaan kentän teatterioorganisaatioiden ymmärtäminen ”kulttuurisesta” näkökulmasta korostaa teattereiden merkityksiä jäsenilleen. Tutkimuksen kohteena olevat vapaan kentän teatterit ymmärretään edellä esiteltyjen kolmen organisaatiomallin kautta tavoitteisiin ja tehokkuuteen pyrkiviksi, toimintaympäristönsä kanssa vuorovaikutteiseksi sekä organisaatioissa toimivien ihmisten, mielikuvien kautta, kulttuurisesti määrittäviksi organisaatioiksi.

Teatterityö on lähtökohtaisesti ryhmä- ja tiimityötä ja teatterioorganisaation perustehtävän toteutuminen edellyttää eri alojen ammattilaisten työskentelyä yhdessä. Erityisesti teatteriproduktion syntyminen taiteellisessa työryhmässä edellyttää ryhmätyöskentelyä. Sosiaalipsykologi Bernald A. Nijstad (2009, 45–56) määrittelee ryhmät monitasoisiksi systeemeiksi, joissa alemmalla tasolla toimivat ryhmän jäsenet ja ylemmällä tasolla ryhmät. Kolmannen tason muodostavat organisaatiot. Vuorovaikutus eri tasojen välillä vaikuttaa ryhmän toiminnan tulokseen. Ryhmä muodostuu jäsenistä, jotka tuovat ryhmään tietonsa, taitonsa ja kykynsä sekä motiivinsa, persoonallisuutensa ja emootionsa. Ryhmän tulos syntyy jäsenten suoritusten yhdistyessä. Muun muassa tehtävän laatu ja jäsenten resurssit vaikuttavat siihen, kuinka ryhmä suoriutuu tehtävästään. Niin ikään vuorovaikutusprosessi on tärkeä, sillä sen myötä myös henkilökohtaisten panostusten yhdistäminen tapahtuu (emt. 45–59.)

Eri ammattilaisten asiakas- ja työlähtöistä vuorovaikutusprosessia kutsutaan moniammatilliseksi yhteistyöksi. Vaikka käsitettä on perinteisesti käytetty sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioiden toimintamallin kuvaamiseen, se sopii myös hyvin teatterialalle, jossa esitykset tuotetaan aina monen eri ammattialan edustajan yhteistyönä. Sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioiden moniammatillisten tiimien kehittymistä tutkinut Kaarina Isoherranen

(2012, 100–148) nimeää keskeisiksi haasteiksi sovitusti joustavat roolit, vastuukysymysten määrittelyt, yhteisen tiedon luomisen käytännöt sekä tiimityön ja vuorovaikutustaitojen oppiminen. Myös organisaation rakenteet ovat usein haasteena: ne eivät aina mahdollista yhteisen tiedon luontia ja yhteisen toimintamallin kehittämistä. Sosiaali- ja terveysala poikkeaa teatterialasta paljon, mutta yhdistävä tekijänä on esimerkiksi molemmilla kentillä kasvanut yleinen asiakaslähtöisyyden vaatimus.

Muuttuva toimintaympäristö edellyttää teatteriorganisaatioilta muuttumiskykyä. Kehittymistä tarkasteltiin tässä tutkimuksessa organisaation oppimisen käsitteen avulla. Tiedon ja osaamisen hallinta muodostui organisaatioiden kehittämisen keskeiseksi osa-alueeksi 1990-luvun lopulla, kun tiedostettiin, että yhä useammat työt vaativat uudenlaisia tietoja ja taitoja – sellaisia joita yhden henkilön ei ollut enää mahdollista omaksua. Organisaatioita alettiin kuvata virheistään oppivina subjekteina, jotka kokoavat yhteen ja käyttävät organisaatiossa olevaa tietoa sekä reagoivat joustavasti toimintaympäristön muutoksiin. Ideaaliksi muodostui organisaatio, jonka hierarkia oli matala ja jossa työ organisoitiin tiimipohjaisesti ja joustavasti. (Isoherranen 2012, 25–26.) Tutkimuksessa ja kehittämistyössä kiinnostuksen keskiöön nousi kysymys hiljaisesta tiedosta ja sen muuttamista yhteiseksi, kollektiiviseksi tiedoksi ja alettiin puhua oppivista organisaatioista. (Senge 1990; Nonaka&Takeuchi 1995; Argyris 1999).

Oppivan organisaation käsitteellä on kuvattu organisaatioiden kehittymistä ja eräänlaista sopeutumispotentiaalia ympäristöönsä. Eräs tunnetuista oppivan organisaation ja johtamisen teoreetikoista, Peter M. Senge (1990, 239–272) määrittelee oppivan organisaation ydinkohdiksi systeemisen ajattelun, itsensä jatkuvan kehittämisen, mentaaliset mallit, jaetun vision ja tiimioppimisen. Systeeminen ajattelu kiinnittää huomion organisaatioon kokonaisuutena ja jatkuvasti kehittyvänä dynaamisena järjestelmänä. Sengen määrittelee jaetun vision tärkeimmäksi tekijäksi ihmisten väliselle vuorovaikutukselle. Hänen käsitteensä mukaisessa oppivassa organisaatiossa oppiminen lähtee yksilötasolta edeten sitten organisaation oppimiseksi. Niin ikään jaettu visio pohjautuu ihmisten henkilökohtaisiin visioihin. (emt., 129–220.) Kaarina Isoherranen (2012, 26) kuvaa oppivaa organisaatiota jatkuvaan oppimiseen ja joustavuuteen sekä sisäisessä että ulkoisessa toiminnassaan pyrkivänä organisaationa. Kun organisaatiossa tavoitellaan uudistumista, aikaperspektiivi on suunnattava tulevaisuuteen, jolloin toiminnan fokuksessa ovat visio ja strategia.

Oppiminen edellyttää aina jonkinasteista muutosta, jonka jättämä jälki voi olla tietoinen tai tiedostamaton. Kehittymisessä kohti oppivaa yhteisöä tavoitteena on, että organisaatiossa osataan käyttää yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten päämäärien tavoittamiseen (Syvänen ym. 2015, 142). Myös Sengen oppiva organisaatio perustuu ajatukselle jatkuvasta oppimisesta ja organisaation kaikilla tasoilla työskentelevien aktiiviselle halulle kehittää organisaatiosta paremmin toimiva ja yhteisiin tavoitteisiin vastaava kokonaisuus (esim. Senge 1990). Uutta luovaan toimintaan kannustavat johtaminen sekä ilmapiiri, joka kannustaa jatkuvaan uuden oppimiseen ja aktiiviseen prosessien ja rakenteiden kehittämiseen. Tämän vuoksi työympäristöjä tulisi kehittää sellaisiksi, että ne tukevat jatkuvaa organisaation oppimista. (Syvänen 2015, 142–143)

3.2.2 Dialogisuus ja innovatiivisuus

Teattereiden oppimisen ja kehittymisen tarkastelussa hyödynnettiin dialogisuuden käsitettä. Dialogisuus tarkoittaa vuorovaikutuksellisena prosessina kohti yhteistä ymmärrystä sekä innovatiivisuuden käsitettä, joka viittaa jatkuvan kehittämisen asenteeseen. Molemmat käsitteet sopivat hyvin vapaan kentän taustaltaan ryhmämuotoisten teattereiden toiminnan tarkasteluun, sillä toisaalta uudistamisen ja innovaatioiden eetos, toisaalta jaettu, yhteinen käsitys toiminnasta liittyvät kiinteästi ryhmäteattereiden toimintamalliin (esim. Klaić 2012, 44)

Innovatiivisuuden ja luovuuden edistäjät kohdentuvat toimintaympäristöön, organisaatioon, työyhteisöön tai ryhmään sekä yksilöihin. (Syvänen ym. 2015, 15; 2012) Innovatiivisuus on viime vuosina yleisesti käytetty, kehittymiseen ja kehittämistoimintaan liittyvä käsite. Se ymmärretään usein suureksi ja kaukaiseksi asiaksi, vaikka yksinkertaisimmillaan se merkitsee arjessa tapahtuvaa toisin tekemistä, joka liittyy mihin tahansa organisaation toiminnan alueeseen: rakenteisiin, viestintään, palaveriinhin, teknologiaan, tuotantoprosesseihin tai vuorovaikutukseen yleisön kanssa (Syvänen ym. 2015, 15.) Innovatiivisuuden ja luovuuden käsitteet linkittyvät

erityisesti sosiaalisiin innovaatioihin, jotka tarkoittavat organisaation tuottavuutta, kannattavuutta ja työhyvinvointia parantavia organisatorisia uudistuksia. Tavoitteena innovatiivisuus syntyy oppimisen, luovuuden ja kehittämisen eli uudistumisen kautta. Innovatiivinen organisaatio kehittää itseään sekä sisäisesti että ulkoisesti sopeutuen toimintaympäristön muutokseen. Luovuus⁹ on sukua innovatiivisuudelle, mutta siinä missä luovuus on yksilöllistä, innovatiivisuus on puolestaan ihmisten välistä organisoitua yhteistyötä. Innovatiivinen organisaatio edellyttää yhteistoimintaa ja yhteisiä päämääriä. Yksittäisten toimijoiden kehittämistyö ei tee organisaatiosta innovatiivista, vaan innovatiiviselle organisaatiolle on ominaista motivointi, henkinen varmuus ja kestävyys ja vuorovaikutus. (Harisalo 2009, 287–310.)

Organisaatiossa rakenteella on merkittävä rooli: sen tavoitteena on varmistaa työnjaon selkeys, varmuus ja tehokkuus. Tässä tarkoituksessa ne vahvistavat pysyvyyttä, vakioivat ja rajoittavat, samalla torjuvat luovuutta. Innovatiivisessa organisaatiossa hallinnollisia rajoja onkin voitava ylittää luomalla monipuolisia rakenteita ja mahdollistamalla vastakkaisten asioiden samanaikainen toteutuminen. (Harisalo 2009, 309–310.) Syvänen (2015, 21–22; 2003, kts. myös 2008) on tutkimuksissaan havainnut, että työorganisaatioiden tehokkuudessa tulisi pyrkiä optimaalisuuteen, jotta organisaation innovatiivisuus, työelämän laatu ja tuloksellisuus säilyivät. Sekä tehottomuus että ylitehokkuus heikentävät edellä mainittuja. Sisäisen tehottomuuden ehkäisemiseksi on ratkaista organisaation ristiriidat, sekavuudet ja työpaineen aiheuttajat.

Tuottaakseen uudistuksia ja innovaatioita organisaatiot tarvitsevat uudenlaisia tapoja, joilla hyödyntää ihmisten osaamista. Parhaiten uudistusten ja innovaatioiden tuottamisessa onnistuvat ne organisaatiot, joissa uusia ideoita kehitetään henkilöstöä laajasti osallistamalla ja yhteisöllisen luovuuden merkitystä korostamalla. Tutkimusten mukaan luovuutta, aloitteellisuutta ja innostusta ei voi lisätä vain taloudellisilla palkkioilla, vaan tarvitaan aineettomaan, sosiaaliseen ja kulttuuriseen arvoantoon perustuvia tapoja motivoida ja palkita onnistumista. (Alasoini 2012, 110–113.)

Innovatiivisuutta voidaan vahvistaa dialogilla ja vuorovaikutuksella (Harisalo 2009, 310). Dialogin käsitettä onkin hyödynnetty viime vuosina paljon työelämän kehittämisessä ja johtamisessa ja sen merkitystä on korostettu esimerkiksi tuloksellisuuden, innovoinnin ja työhyvinvoinnin lähteenä. Dialogin pitkä traditio ulottuu aina antiikin aikaan ja Sokrateeseen, joka filosofina käytti ihmisten välistä vuoropuhelua totuuden etsimisen välineenä. Keskeistä käsitteelle on avoimuus, kuunteleminen ja kysyminen, toisin sanoen kyse on vuorovaikutuksellisesta ymmärryksen rakentamisesta esimerkiksi tavoitteista, toimintatavoista ja arvoista. (Syvänen ym. 15–16.)

William Isaacs (2001) esitti kirjassaan *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito* (alk. Dialogue and the Art of Thinking Together) neljä dialogin varsin käytännönläheistä periaatetta. Ensimmäinen, suoraan puhuminen, joka viittaa konkreettisesti äänenkäyttöön, puhumiseen ja kannanottamiseen. Toinen, kuunteleminen, tarkoittaa sekä itsensä että toisen kuuntelemista. Kolmas periaate on kunnioittaminen, joka viittaa niin ikään toisen, mutta myös itsensä arvostamiseen. Neljäs periaate, odottaminen tarkoittaa omien käsitysten ja tulkintojen pidättämistä itsekriittisyyden ja itsereflektion avulla.

Dialogissa keskeisiä tekijöitä ovat siis sekä yhdessä puhuminen että yhdessä ajatteleminen. Toisen mielipiteen kuunteleminen on tärkeämpää kuin oman mielipiteen kertominen. (Isaacs 2001.) Tavallisesta keskustelusta dialogi eroaa siten, ettei tavoitteena ole päätöksenteko ja lopputulos, vaan uusien vaihtoehtojen löytäminen ja valintojen tekeminen uusien vaihtoehtojen joukosta. Dialogissa omia mielipiteitä ei ajeta läpi, vaan pyritään ymmärtämään ja oppimaan uutta toisilta (Syvänen ym. 2015, 35). Ryhmämuotoisilla teattereilla dialogisia välineitä on erityisesti produktioiden valmistamisessa, mutta haasteena onkin dialogin tuominen hallintoon.

Dialogisen vuoropuhelun ja yhteisten merkitysten syntyminen edellytys on, että ihmisten on mahdollista luottaa toisiinsa. Dialogisten esimiestaitojen lisäksi työyhteisötaitoja tarvitaan myös työntekijöiltä. (Alasoini 2012, 110–113.) Uudistuminen edellyttää tietoista luovuuden johtamista, jossa luotetaan ja uskotaan aidosti työntekijöiden osaamisen ja osallistamisen voimaan. Johtamisen keskeinen haaste dialogisuuden kannalta onkin saada kaikkien organisaation jäsenten voimavarat sekä heidän oppimis- ja luovuuspotentialinsa käyttöön. (Syvänen ym. 2015, 14.)

9 Innovatiivisuus ja erityisesti luovuus ovat taiteellisen työn lähtökohtia ja näin ollen aina läsnä teatterin tekemisessä ja taiteellisessa työssä. Tässä tutkimuksessa luovuudella tarkoitetaan organisaatiotason uudistumiskykyä, ei itse taiteeseen liittyvää luovuutta.

Dialoginen johtaminen koostuu joukosta sellaisia johtamisen tapoja ja käytäntöjä, jotka lisäävät organisaatioiden kolmea pää tavoitetta: tuloksellisuutta, innovatiivisuutta ja työelämän laatua. Dialogisen johtamisen tavoitteena on edistää koko henkilöstön aloitteellisuutta ja osaamispotentiaalin hyödyntämistä sekä rakentaa dialogista organisaatiota. (Syvänen ym. 2015, 17.) Dialogille ja yhteiselle toiminnalle tarvitaan tilaa ja rakenteita. Toisaalta dialogisuus on tärkeää myös organisaation rakenteille, muun muassa johtamisen, vallan, vastuiden, yhteistoiminnan, viestinnän ja uudistumisen rakenteille. Rakenteisiin ulottuva dialogisuus mahdollistaa dialogisen kohtaamisen kaikkien sidosryhmien kanssa. (Syvänen 2015, 254.) Dialogille on laskettavissa myös rahallinen arvo: myönteiset vaikutukset voidaan laskea euroissa ja kielteiset vaikutukset näkyvät lisäkustannuksina konflikteissa, sairastavuudessa ja vaihtuvuudessa. (Syvänen 2015, 264.)

3.2.3 Kestävä työ

Työ on nykypäivän merkittävimpiä instituutioita ja vaikuttaa lähes jokaisen elämään. Se turvaa toimeentulon ja auttaa pitämään yllä päivittäistä rytmiä. Tietoyhteiskunnassa työllä nähdään olevan perustarpeita suurempi merkitys: se tarjoaa väylän itsensä toteuttamiselle työn kautta. Erityisesti puhuttaessa luovien alojen työntekijöistä, esimerkiksi taiteilijoista ja tutkijoista, työn merkityksen identiteetille ja itsensä toteuttamisen on nähty korostuvan. (Kasvio 2014, 11.) Vapaalla kentällä tehtävässä taidetyössä työn merkitys identiteetin lähteenä korostuu entisestään, sillä useat taiteilijat ovat syntyneet taiteilijoiden tarpeesta toteuttaa omaa taiteellista näkemystään ja taiteilijaidentiteettiä.

Edellä käsiteltiin työtä vapaan kentän teattereissa ja todettiin taidetyöhön liittyviä vaikeuksia, kuten työn arvon laskua. Saman on nähty koskevan kuitenkin koko nykyaikaista työelämää, jonka instituutiot ovat ajautuneet kestävämmälle pohjalle. Taloudellisuutta kannattavuutta voidaan pyrkiä parantamaan lyhytaikaisesti luonnon tai ihmisten kestävyyskustannuksella, mutta myöhemmin toimien korot lankeavat maksettavaksi esimerkiksi ympäristökatastrofeina taiteilijoiden liiallisella kuormituksella. Toisaalta työtä ei voida muuttaa inhimillisemmäksi välittämättä kustannuksista, koska silloin rahan loppuessa myös työt loppuvat. Tällaisia systemaattisia, kokonaisymmärrystä edellyttäviä ongelmia on mahdollista analysoida kestävyys- ja kestävä työn käsitteiden avulla. (Kasvio & Räikkönen 2013, 2.)

Kestävä työn käsite pohjautuu kestävä kehityksen käsitteeseen, joka esiteltiin ensi kertaa laajemmalle yleisölle vuonna 1987 julkaistussa Brundtlandin komission raportissa *Our Common Future*. Raportissa kestävä kehitys määriteltiin sellaiseksi kehitykseksi, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa (World Commission on Environment and Development 1987). Kestävä työn käsitettä Suomessa on kehittänyt Työterveyslaitoksen tutkija Antti Kasvio tutkimusryhmineen. He tarkastelevat kestävä kehityksen käsitteen soveltuvuutta työelämän tutkimiseen ja kytkevät sen työelämän teoriaan ja käytäntöön. Kestävyys käsite jakautuu Brundtlandin raportin mukaisesti neljään toisiinsa kytkeytyvään ulottuvuuteen: ekologiseen, taloudelliseen, inhimilliseen ja sosiaaliseen. (Kasvio 2014; Kasvio 2012.) Tässä tutkimuksessa työtä pienissä vapaan kentän ammattiteattereissa analysoidaan näiden ulottuvuuksien kautta.

Ekologinen kestävyys toimii lähtökohtana koko kestävä työn ajattelulle. Yksinkertaistetusti ekologisesti kestävä työ organisoidaan siten, että se ei kuormita luonnonvaroja kohtuuttomasti. Luonnonvarojen ja energian kulutus sovitetaan ympäristön tosiasiallisen kantokyvyn mukaisesti ja tavoitteena on, että toiminnasta koituu mahdollisimman pienet päästöt. Tuotteet ja palvelut tuotetaan kokonaisuudessaan kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti ja esimerkiksi työhön liittyvää matkustamisen ympäristöhaittoja torjutaan aktiivisesti. (Kasvio 2014.) Verrattuna muihin toimialoihin teatteriala ei ole suuripäästöistä, eivätkä käytetyt teknologiat, materiaalit ja tuotantoprosessit lähtökohtaisesti kuormita ympäristöä tai muodosta riskejä ympäristöön kannalta. Kuitenkin myös teatterioorganisaatioissa on mahdollista tehdä valintoja ekologisen kestävyys edistämiseksi: tilojen ylläpidossa, teknologian ja laitteiden hankinnoissa, esitysten tuotannossa käytettävien materiaalien hankinnoissa tai kiertuetoiminnassa.

Inhimillinen kestävyys työssä liittyy työelämän laatuun ja työn tulosvaatimusten kohtuullisuuteen. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi työkuormituksen pitämistä sopivana, työstä saatavaa riittävää toimeentuloa,

mahdollisuutta työskennellä tehokkaasti ja terveytensä säilyttäen eläkeikään saakka. Inhimillisesti kestävällä tavalla organisoitu työ mahdollistaa työelämän ja vapaa-ajan tasapainon sekä työn tekemisen omien elämänarvojen mukaisesti, mielekkäästi ja terveellisesti. Vapaan kentän teattereissa työ ei aina organisoidu inhimillisesti kestävällä tavalla. Esimerkiksi vapaalla kentällä toimivien esittävien taiteiden tuottajien työhyvinvointia kartoittanut selvitys nimeää tuottajien työhyvinvoinnin kannalta suurimmaksi ongelmaksi työn kuormittavuuden ja työolosuhteisiin liittyvät seikat (Leo 2014, 17).

Työn sosiaalinen kestävyys tarkoittaa oikeinmukaisuutta ja tasa-arvoista kohtelua työelämässä. Sosiaalisesti kestävä työ tehdään toimivassa työyhteisössä, jossa vaaditut uhraukset ja saadut palkinnot ovat sopusuhdassa toisiinsa ja jossa toiminnot ovat sosiaalisesti hyväksyttäviä. Käytännössä sosiaalinen kestävyys tarkoittaa esimerkiksi yhteisöllisyyttä työpaikalla yksilökeskeisyyden sijaan tai työntekijöiden tasavertaisista työoloista huolehtimista. Sosiaalinen kestävyys pitää sisällään ajatuksen myös heikommilla resursseilla varustettujen henkilöiden mahdollisuudesta tuottavaan osallistumiseen työelämässä. (Kasvio 2014, 124.)

Työn taloudellinen kestävyys liittyy organisaation tuottavuuteen ja taloudelliseen asemaan. Taloudellisesti kestävä organisaation rahoituspohja on kunnossa, toiminta on kilpailukykyistä ja kannattavaa sekä uusiutumiskyky on riittävä tulevaisuutta ajatellen. Kun työ organisoidaan taloudellisesti kestävällä tavalla myös organisaation kyky työllistää säilyy. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta taloudellisesti kestävä työ tarjoaa mahdollisuuden kohtuulliseen toimeentuloon nykyhetkellä ja tulevaisuudessa. (Kasvio 2014, 124.) Vapaan kentän teattereiden tilanne on taloudellisesti kestävä työn toteutumiselle haasteellinen: taloudellisen asema on heikko ja rahoituspohja ei ole riittävän hyvässä kunnossa työllistävyyden kannalta. Talkootyötä tehdään paljon ja toisaalta palkkatyössä olevat kuormittuvat. Näin taloudellisesti kestävään työhön kulminoituvat teattereissa sosiaalinen ja inhimillinen kestävyys.

Kestävyyden eri ulottuvuuksia tarkastellessa on hyvä muistaa, että työnteon kestävyudessa on kyse systemisestä kokonaisuudesta, jonka osatekijät ovat suhteessa toisiinsa. Esimerkiksi taloudellinen kannattavuus ei automaattisesti takaa kaikkien töiden jatkumista, jos kannattavuuslisäykset on tehty inhimillisyyden kestävyuden kustannuksella: teatterin talouden saaminen kuntoon henkilöstön jaksamisen kustannuksella ei tee toiminnasta kestävä, jos säästöt on saatu aikaan henkilöstön jaksamisen kustannuksella. Toisaalta sosiaalista kestävyyttä ei voi parantaa loputtomiin, esimerkiksi huomioimalla tasa-arvoisuus ja kaikkien osallistuminen jos toiminta ei ole taloudellisesti kannattavaa, sillä silloin toiminta väistämättä lakkaa ennemmin tai myöhemmin. Käytännön toiminnassa on tärkeää etsiä tasapainoa eri kestävyystavoitteiden välille. (Kasvio 2014, 123.)

Kasvion (2014, 27) mukaan kestävä kehityksen ja kestävyiden käsitteet ovat olleet politiikan käytössä jo pitkään. Tietoa työelämän epävarmuuden syistä ja nykyaikaisten työelämän instituutioiden ajautumisesta kestävämmälle pohjalle on tietoa olemassa, samoin työelämän ja työorganisaatioiden kehittämisestä. Voisikin kuvitella, että kestävät valinnat ja toimintamallit olisivat työorganisaatioissa arkipäivää. Näin yksinkertainen tilanne ei kuitenkaan ole, sillä ihmisten huomio kohdistuu lähes aina ensisijaisesti välittömän toimeentulon hankkimiseen ja organisaatioissa taloudellinen selviytyminen ajaa muiden ohi. Teatterit eivät muodosta tässä poikkeusta, vaikkakin teattereiden työn arvopohja ohjaa joskus voimakkaastikin valintoja työssä.

3.2.5 Työhyvinvointi ja tuloksellisuus

Uudistuminen ja innovatiivisuus, dialogisuus sekä kestävästi organisoitu työ vaikuttavat työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Tuloksellisuudella tarkoitetaan usein samaa kuin tuottavuudella, taloudellisuudella, tehokkuudella, kannattavuudella tai kilpailukyvyllä. Työhyvinvointi tarkoittaa työssä ja kaikkia niitä työpaikalla ilmeneviä ominaisuuksia ja piirteitä, jotka edistävät tai pitävät yllä hyvinvointia. Työssä voidaan hyvin, jos voimavarat ovat kuormitusta suuremmat. Työn tuottavuuteen ja yksilölliseen työkäyttäytymiseen vaikuttavat työntekijöiden kokemat työtyytyväisyys ja työhyvinvointi. Edelleen organisaation kokonaistuottavuus syntyy yksilöiden työn tuottavuuksien summasta. Merkittävä työn tuottavuuteen ja sisäiseen tehottomuuteen eri organisaation tasoilla vaikuttava tekijä on johtaminen (Syvänen 2003; 2008).

Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvointi on organisaation menestystekijä, joka vaikuttavaa suoraan sen tuloksellisuuteen. (esim. Pyöriä 2012; Ojala & Jokivuori 2012; Syvänen ym. 2015). On todettu, että hyvinvoiva, motivoitunut henkilöstö tekee tuottavampaa työtä ja näin parantaa organisaation taloudellisen menestyksen mahdollisuuksia. Vaikka ensisijaiset syyt työhyvinvoinnin parantamiselle työpaikoilla ovatkin inhimillisiä, työhyvinvointiin panostamisen tiedetään olevan myös taloudellisesti kannattava investointi. (Pyöriä 2012, 7–14.) Näitä kaikkia on mahdollista lisätä kiinnittämällä huomiota hyvinvointiin työpaikalla.

Laajasti käsitettynä työhyvinvointi pitää sisällään organisaation, johtamisen, työyhteisön ja ryhmän toiminnan, työn ja vaikuttamismahdollisuudet siihen. Lisäksi yksilölliset tekijät, kuten psykologinen pääoma sekä terveys ja kunto vaikuttavat. On myös hyvä huomata, että vaikka kaikki organisaation ominaisuudet tukisivat hyvinvointia, työntekijä tulkitsee työpaikkansa omien asenteidensa perusteella. Siksi eri työntekijöiden työhyvinvointi samassa työyhteisössä voi vaihdella suurestikin (Manka 2011, 76). Karkeasti jaoteltuna työhyvinvointia voidaan tarkastella sekä yksilön että yhteisön ja organisaation näkökulmista ja tässä tutkimuksessa keskityttiin erityisesti jälkimmäiseen. Empiirisiin havaintoihin ja aiempaan tutkimuksen taiteilijoiden ja tuottajien hyvinvoinnista peilataan pohditaan työhyvinvoinnin merkitystä pienten vapaan kentän teattereiden menestykselle ja kestävyydelle.

Monet organisaation menestykseen vaikuttavat tekijät liittyvät työhyvinvointiin. Työilmapiiri yksi keskeinen menestystekijä (Ojala & Jokivuori 2012). Työssä onnistuminen palkitsee, ja työn ilo syntyy hyvin tehdystä työstä, mutta työntekijällä täytyy olla myös riittävät resurssit työtehtävästä suoriutumiseen. (Pyöriä 2012, 11). Myös aloitteellisuuden ja autonomian myönteinen merkitys työhyvinvoinnille on tunnistettu tutkimuksissa (Nätti & Anttila 2012, 162), samoin esimerkiksi toisilta oppiminen (Heikkilä 2016). Sitoutuminen lisää työhyvinvointia (Saari & Pyöriä 2012, 55).

Työmotivaatiosta puhutaan niin ikään paljon työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydessä. Se on tunnistettu yhdeksi merkittävimmistä työn tuottavuuteen, työhyvinvointiin ja uudistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Motivaatio vaikuttaa yksilön suhtautumiseen työympäristöön ja olosuhteisiin sekä työyhteisön jäseniin ja esimiehiin (Syvänen ym. 2015, 37).

Vahva sisäinen motivaatio, työn kokeminen merkitykselliseksi ja onnistumisen kokemukset lisäävät työn mielekkyyttä. Vahvan sisäisen motivaation omaavaa ihmistä ei tarvitsekaan erikseen motivoida työhönsä. Sisäistä motivaatiota on mahdollista lisätä poistamalla esteitä työssä onnistumisen tieltä. Johtajalla ja johtamisella onkin suuri merkitys työmotivaatiolle ja esimiehen toiminnalla on aidosti mahdollista joko tukea tai heikentää työmotivaatiota. Erityisesti tasapuolinen ja oikeudenmukainen toiminta ja avoimuuden ilmapiirin luominen, toisin sanoen sosiaalisesta kestävydestä huolehtiminen, on tärkeää. (Syvänen ym. 2015, 37–38; 117.)

Työntekijöiden kokemusta työssä viihtymisestä kuvaa työelämän laadun käsite. Francis Green (2006, 16–19) mukaan työelämän laatu muodostuu osaamisesta, työpaineesta, työorganisaation mahdollistamasta työn hallinnasta, autonomiasta, palkasta, työn pienistä riskeistä ja turvallisuudesta, epävarmuudesta sekä subjektiivisesta arviosta hyvinvoinnin kokemuksessa. Hän puhuu myös työelämän laadun paradoksista tarkoittaen nykyisessä työelämässä vallitsevaa tilannetta, jossa työ koetaan kuormittavana, vaikka se on monipuolista ja keskeistä ominaisuuksiltaan älyllisiä puolia korostavaa. Työelämän laatu koostuukin monista asiasta, jotka toteutuvat myös oppivassa organisaatiossa.

Tutkimustiedon valossa kaikkien organisaatioiden kannattaisi oman kilpailukykinsä ja tuottavuutensa turvaamiseksi panostaa paljon työhyvinvointiin. Esimerkiksi pieni, löyhästi organisoitunut ja vapaan kentän toimintaedellytyksillä varustettu ammattiteatteri voi kuitenkin kehittämistyössään törmätä haasteisiin, sillä työhyvinvoinnin prosessit nojaavat pääpiirteissään perinteisemmin organisoiduille työn muodoille (Heikkilä-Tammi 2014, 25). Toisin sanoen työsuhteperusteinen työhyvinvoinnista huolehtiminen jättää suuria katvealueita. Tarvittaisiin yli yksittäisten organisaatioiden toimivia rakenteita tukemaan työhyvinvointia. Se auttaisi myös yksittäisiä organisaatioita, joihin freelancetyöntekijät aika ajoin kiinnittyvät ja joiden menestykseen ja tuottavuuteen he keskeisesti vaikuttavat.

3.3 AINEISTOT JA MENETELMÄT

3.3.1 Tapaustutkimus ja etnografia

Visio-tutkimuksen aineistot kerättiin osana hankkeen teatterikohtaisia kehittämisprojekteja. Tutkimustrategiaksi valittiin aineistolähtöinen tapaustutkimus, sillä tutkimuksen kohde oli varsin vähän tutkittu, tutkimusstrategiaksi valittiin aineistolähtöinen, laadullinen tapaustutkimus. Tyypillistä tapaustutkimukselle on tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tai tapahtumakulun tarkka kuvaaminen ja ymmärtäminen, mutta kiinnostus kohdentuu myös tapauksessa ilmenevään jännitteisyyteen (Laine ym. 2015).

Yin (2003, 13–14) määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka tarkastelee ilmiötä sen omassa kontekstissaan silloin, kun konteksti ja ilmiön rajat ei ole selviä, ja kun tarkasteluun käytetään useita tiedonlähteitä. Staken (1995, 4) mukaan tapaustutkimuksen tehtävänä on kysyä, mitä voimme oppia tästä tapauksesta. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisen tapaan ilmiötä tai sen reunaehdoja ei kontrolloida. Tapaustutkimus lähenee laadullista tutkimusorientaatiota siinä, että tutkittavaa ilmiötä tai sen ehtoja ei kontrolloida toisin kuin esimerkiksi kokeellisessa tutkimuksessa, joissa huomio kohdistetaan muutamiin muuttujiin pyrkien kontrolloimaan muut tekijät koejärjestelyin (Laitinen 1998, 19). Konstruktionismiin pohjautuvana tutkimusorientaationa laadullisessa tutkimuksessa korostuu kielen merkitys kulttuuristen merkitysten välittäjänä ja tuottajana.

Tapaustutkimuksessa keskeistä on, mistä tapaus kertoo, ja mitä asiaa kyseinen tapaus ilmentää (esim. Laine ym. 2015, 10–11). Tutkimuksessa Visio-hankkeen neljä teatterikohtaista kehittämisprojektia muodostivat omat tarkasteltavat tapauksensa, jotka ajallisesti ja paikallisesti rajautuvina prosesseina ilmentävät vapaan kentän teatteriorganisaatioiden kehittymismahdollisuuksia 2010-luvun suomalaisessa yhteiskunnassa, erilaisissa paikallisissa konteksteissa. Tapaukset kertovat myös kestäväen toiminnan ja työn mahdollisuuksista teatterin vapaalla kentällä. Neljää tapausta tarkasteltiin myös rinnakkain pyrkien tunnistamaan samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Vertailevaa metodia käytettiin kuitenkin pääosin temaattista tapausanalyysia täydentävänä, sillä aineiston tasapuolisuuden kriteeri ei toteutunut kaikkien tapausten välillä.

Tutkimuksen metodologiset rajaukset syntyivät laadullisen tapaustutkimuksen ja etnografisten menetelmien yhdistämisestä ja menetelminä hyödynnettiin myös etnografista menetelmiä. Tutkimuksessa haluttiin tarkastella teatteriorganisaatioiden toimintaa lähietäisyydeltä, pyrkien kuvailemaan ja ymmärtämään teattereiden arkista toimintaa. Tähän etnografiset menetelmät, erityisesti havainnointi, soveltuvat hyvin.

Etnografian tausta on antropologisessa tutkimusperinteessä ja ns. Chigagon koulukunnan tekemissä kaupunkitutkimuksissa. Atkinsonin (2001) mukaan etnografialle keskeistä on tutkimuksen tekeminen olosuhteissa, joissa ihmiset luonnollisesti toimivat. Etnografiassa pyritään tutkittavan ilmiön tai kulttuurin monipuoliseen kuvaukseen, josta antropologi Glifford Geertz (1973, 6–17) puhuu *”tiheänä kuvauksena”* (thick description). Tiheällä kuvauksella tarkoitetaan paitsi tapahtuman kulun tai ilmiön kuvausta, myös tapahtumien tai ilmiön merkityksen tulkintaa. Myös tapaustutkimus on tarkkapiirteistä ja perusteellista, tiheää kuvausta (Laine ym. 2015, 9).

Aineistolähtöisessä tutkimuksessa analyysin yksiköt, analysoitavat teemat ja kategoriat, nousevat aineistosta. Niin myös Visio-tutkimuksessa, jossa teoreettinen viitekehys toimi tutkijan esiyymmärryksen luojana ja näin olleen teemojen osittaisena määrittäjänä osittain. Liian tarkka analyttinen kehys saattaa kuitenkin sitoa tutkijaa liiaksi, mikä laadullisessa tutkimuksessa ole tärkeää (Alasuutari 1999). Tapaustutkimukselle tyypillisesti tutkimuksessa edettiin induktiivisesti, yksityisestä yleiseen. (Laine ym. 2015, 11–29.) Käytännössä haastattelujen ja kenttätöiden perusteella syntyneiden havaintojen kautta määriteltiin tarkemmin tutkimuksen kohde ja sen käsittelyyn sopivat käsitteet. Käsitteet puolestaan toimivat tulkinnallisina apuvälineinä aineiston analysoinnissa.

3.3.2 Tutkimuksen aineisto

Tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan Visio-tutkimuksessa käytetään monipuolista aineistoa. Useiden aineistojen samanaikainen käyttäminen, triangulointi, on tyypillistä myös etnografialle. Triangulaation tarkoituksena on saada mahdollisimman monipuolinen kuva rajatusta, mutta sosiaalisesti monimutkaisesta kokonaisuudesta. Visio-hankkeessa aineistotriangulaatiolla haluttiin varmistaa mahdollisimman monipuolinen ymmärrys organisaatioiden kehityskulkujen mahdollisimman kattava tarkastelu.

Visio-tutkimuksessa aineiston muodostivat teemahaastattelut, osallistuva havainnointi teattereiden kehittämistilaisuuksissa sekä valmis aineisto. Lisäksi aineistoa täydensivät taustoittavat tutkimusprosessin aikana käydyt keskustelut puhelimessa, kasvotusten ja sähköpostilla tutkittavien organisaatioiden edustajien kanssa. Tutkimuksen aineisto kerättiin vuoden 2016 aikana, painottuen kevääseen 2016 jolloin enemmistö hankkeen kehittämistoimista tapahtui. Aineiston keräsi kokonaisuudessaan hankkeen tutkija. Tutkimuksen aineisto esitellään kokonaisuudessaan taulukossa (taulukko 2).

Taulukko 2

Aineiston hankintamenetelmä	Teemahaastattelu	Osallistuva havainnointi	Dokumentit
Aineiston koko	N=13 haastattelua Litteroituna n. 120 sivua	N=10 tilaisuutta Kesto: 2h–8h Muistiinpanot	Halinnolliset dokumentit n=8 Suunnitteludokumentit
Tutkimushenkilöt	Teatterin tuottajat Taiteellisen työryhmän jäsenet Teattereiden johtajat	Kehittämistilaisuuksiin Osallistuneet henkilöt	Valmis aineisto

Haastattelut

Haastatteluaineisto koostui teemahaastattelusta, joita tehtiin yhteensä 13 henkilölle. Haastateltavat jakautuivat kolmeen ryhmään; teattereiden tuotannolliseen henkilökuntaan, taiteelliseen johtoon sekä taiteellisen työryhmän jäseniin. Kolmesta teatterista haastateltavia oli kolme ja yhdestä neljä. Yksi haastattelu oli parihaastattelu. Haastattelut kestivät noin 1–1,5 tuntia. Haastateltavat valittiin ensisijaisen työroolin mukaan, mutta kaksoisroolit huomioitiin analyysivaiheessa. Varsinaisten haastattelujen lisäksi tutkija kävi taustoittavia keskusteluja teattereiden edustajien kanssa läpi tutkimuksen ja nämä tiedonannot toimivat osaltaan kokonaisymmärryksen luojana. Kaikki haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon ennen analyysia ja aineistoa kertyi yhteensä 120 sivua.

Teatterin työntekijöinä haastateltiin kolmea tuottajaa sekä yhtä taiteellisen johtajan sparraajana ja tuotannon suunnittelijana toimivaa henkilöä, joka hankkeessa toimi myös ulkopuolisena asiantuntijana. Teattereiden johdosta haastateltiin jokaisen teatterin taiteellista johtajaa, joita yhdessä teattereissa oli kaksi. Lisäksi kolmen teatterin taiteellisen työryhmän jäsenet kuuluivat teattereiden johtoryhmään ja näin ollen katsoivat toimintaa myös johtamisen ja päätöksenteon näkökulmista. Teattereiden taiteellisen työryhmän jäsenistä eli taiteellisesta henkilökunnasta haastateltiin neljää henkilöä. Huomionarvoista on, että kaikki haastatellut johtajat olivat myös taiteellisen työn tekijöitä, kuten näyttelijöitä ja ohjaajia teattereissa.

Kaikissa teemahaastatteluissa käytettiin haastattelurunkoa, jota muokattiin haastattelukohtaisesti. Haastattelut pyrittiin toteuttamaan etnografisina haastatteluina, joissa keskeistä on tutkijan haastateltavien kanssa käyttämää aika ja laatu. Haastattelijan ja haastateltavan suhde vaikuttaa siihen, miten merkitysten rakentuminen yhdessä tapahtuu: miten haastatteluteemoista neuvotellaan ja miten niihin reagoidaan. (Heyl 2001, 369–379.) Visio-tutkimuksen haastatteluissa tutkijan tuttuus ja tämän taustatieto organisaatioiden toiminnasta ja jo teh-

dystä kehittämistyöstä vaikutti haastattelujen kulkuun ja ajatustenvaihtoon haastatteluiden aikana. Niin ikään hankkeen kehittämiskonteksti vaikutti haastatteluorientaatioon positiivisesti.

Havainnointiaineisto

Tutkimuksen aineistoa myös kerättiin havainnoimalla Visio-hankkeeseen aikana toteutettuja kehittämistilaisuuksia teattereissa. Osallistuva havainnointi, niin sanottu kenttätyö, on etnografisen tutkimuksen perusta. Kenttä voi olla paikka, mutta myös esimerkiksi ilmiö. (Huttunen 2010, 39–43; kts. myös Atkinson 2001.) Etnografiassa tutkimuskysymykset eivät synny vain tutkijan esiymmärryksen avulla, vaan suhteessa kenttään (Tolonen & Palmu 2007, 93). Tutkimusteemat prosessoituvat ja tutkimuskysymykset muotoutuvat kenttätyön myötä. Tutkijan keskustellessa kentällä tutkittavien kanssa, hänen ymmärryksensä kentän suhteista ja tapahtumista muotoutuu erilaiseksi kuin alun perin. Visio-hankkeessa tutkija teki kenttätyötä kymmenessä teatterien kehittämistilaisuudessa, joiden kestot vaihtelivat kahdesta tunnista kokonaiseen työpäivään. Havaintojen tukena käytettiin väljää havainnointitaulukkoa, jossa havainnointiin rooleja, vuorovaikutusta, tilaa ja asenteita. Kaikista havainnoinneista laadittiin muistiinpanot.

Havainnoidut tilaisuudet jakaantuivat teattereiden välille siten, että Teatteri Telakalla tutkija osallistui viiteen kehittämistilaisuuteen, Teatteri Siperiassa kolmeen ja Rakastajat-teatterissa sekä Myllyteatterissa yhteen kummassakin. Tilaisuudet vaihtelivat kehittämiskohteiden mukaan koko henkilökunnan ja luottamushenkilöiden yhteisistä kehittämissessioista taiteellisen johtajan ja häntä konsultoivan henkilön keskusteluksi, johon tutkija osallistui aktiivisemmin kysyen kysymyksiä.

Kolme tutkimuksessa eroteltavaa, todellisessa toiminnassa toisiinsa kietoutunutta havainnoinnin tasoa ovat muodollinen, epämuodollinen ja fyysinen (Gordon ym. 2007, 43). Visio-hankkeessa havainnointi kohdistui ensisijaisesti kahteen ensimmäiseen: muodolliseen tasoon, joka määritellään erilaisissa hallinnollisissa dokumenteissa ja organisaation rakenteessa. kuten toimintasuunnitelmissa, julkilausumissa tai taiteellisissa linjauksissa sekä epämuodolliseen tasoon, joka määritellään epävirallisen vuorovaikutuksen ja hierarkioiden kautta. Rationaalisuudestaan huolimatta esimerkiksi työorganisaatioissa epämuodolliseksi määriteltävää toimintaa on paljon. Fyysinen tarkastelun taso jäi tutkimuksessa pienempään rooliin, vaikkakin fyysiset tilat ja ympäristö ovat merkityksellisiä myös kehittämistoiminnalle.

Huttusen (2010, 43) mukaan havainnointi tekee etnografiasta etnografiaa, jota muiden aineistojen avulla syvennetään. Tässä mielessä Visio-hankkeen tutkimusta ei voida kutsua puhtaasti etnografiseksi: haastattelut saivat lopulta havaintoja suuremman painoarvon, osan tapauksista analyysissa. Myöskään kenttätyövaihe ei kaikissa teattereissa ollut pitkä, vaikkakin kaikkien teattereiden toimintaa tarkasteltiin ja dokumentoitiin lähes vuoden ajan. Voidaan kuitenkin todeta, että havainnointi toimi menetelmänä erinomaisesti teattereissa, joissa organisoitiin koko henkilöstön yhteisiä kehittämissessioita.

Valmis aineisto

Tutkimuksessa hyödynnettiin myös valmista aineistoa, joka koostui teattereiden itsensä tuottamista hallinnollisista asiakirjoista kuten toimintakertomuksista vuosilta 2014 ja 2015 ja kehittämisprojektien aikana tuotetuista dokumenteista, kuten muistioista ja työpapereista. Lisäksi aineistoon lukeutui erilaista viestintämateriaalia kuten esitteitä teattereiden toiminnasta ja ohjelmistosta. Valmiin aineiston merkitys tutkimuksessa oli keskeinen erityisesti teattereiden muodollisen organisaation tarkastelussa, toisaalta myös teatterin ja toimintaympäristön suhteen luotaamisessa.

3.3.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa liian tarkkojen kehysten nähdään sitovan tutkijaa ennalta asetettuihin rajoihin. Löyhempi rajausta jättää tilaa uusille oivalluksille tutkimuksen edetessä (Ragin 1994, 3–4, Alasuutari 1999). Visio-
tutkimuksessa alustavat viitekehykset organisaation oppimisesta ja kestävästä työstä määriteltiin tutkimuksen alussa, mutta niitä hyödynnettiin etupäässä tutkijan esiymmärryksen luojana. Analyysivaiheessa käsitteet toimivat tulkinallisina avaimina aineistolle. Aluksi määriteltiin tarkemmin käsitteet ja luokat joiden avulla aineistoa tarkasteltiin, minkä jälkeen alkoi hahmottua, mikä tutkimuksessa on oleellista: mitkä ovat tapausten merkitykselliset piirteet ja mikä niissä on kiinnostavaa (Ragin 1994, 42).

Etnografisen analyysin mukaisesti haastatteluja luettiin ristiin muiden aineistojen, erityisesti havainnointiaineiston kanssa. Kuten Huttunen (2015, 151) toteaa, huolellinen kontekstointi on olennaista etnografialle ja keskeistä kriteereistä. Aineistoa käsiteltiin myös laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Sen mukaisesti aineistosta nousevia ilmiöitä luokiteltiin ja edelleen yhdisteltiin tutkimuskysymyksen kannalta relevantteihin kategorioihin.

Aineistokokonaisuudesta nousevien yhteisten teemojen ja kategorioiden lisäksi tutkimuksen edetessä koettiin tärkeäksi analysoida teattereiden kehittämisprojekteja, tutkimuksen tapauksia, suhteessa toisiinsa ja toimintaympäristöönsä. Tämä siksi, että jo tutkimuksen alkuvaiheessa erot tapausten välillä alkoivat vaikuttaa yhtä merkityksellisiltä kuin yhdistävät tekijät. Eroja tunnistettiin toimintamalleissa ja -tavoissa, resursseissa, rakenteissa, tavoitteissa, arvoissa ja itseymmärryksessä. Vertailevassa tapaustutkimuksessa tunnistettiin yksittäisten tapausten ominaisuuksia ja edettiin niiden kautta rinnakkaisasetteluihin. (Kurumäki 2015, 77–78.) Tässä raportissa esitetyt tutkimustulokset perustuvat pääosin sisällönanalyysin perusteella tehtyyn kategorisointiin teatteriorganisaatioiden oppimisen ja kehittymisen haasteista. Vertailevan analyysin perusteella tehtyjä havaintoja raportoidaan erityisesti pohdintaosuudessa, jossa käsitellään vapaan kentän organisaatioita kulttuuripolitiikan kentällä ja keskusteluissa yleisesti. Vertailevaa analyysia olisi ollut mielekästä syventää ja samalla hyödyntää syvällisemmin tapaustutkimuksen mahdollisuuksia.

3.4 TEATTEREIDEN KEHITYSKUVAUKSET

Tapaustutkimuksellisen tutkimusstrategian mukaisesti teattereiden kehittämisprojekteja tarkasteltiin tapauksina pienten ammattiteattereiden kehittymisen haasteista ja toisaalta mahdollisuuksista. Tarkastelun kohteena olivat teattereiden prosessit, jotka ilmensivät vapaan kentän organisaatioiden moninaisia toimintamalleja ja kehityskulkuja.

Osana aineiston analyysia laadittiin kuvaukset teattereiden kehittämistoiminnasta ja niiden kautta pohdittiin teatteriorganisaatioiden sisäisiä kehittymisen mahdollisuuksia ja suhdetta toimintaympäristöönsä, sekä itsenäisinä tapauksina että suhteessa toisiinsa. Seuraavaksi esitellään lyhyesti teattereittain ja nostetaan esiin tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä huomioita.

3.4.1 Rakastajat-teatteri: Talouden ja rakenteen uudistaminen

Rakastajat-teatteri on vuonna 1991 perustettu porilainen vapaa ammattiteatteriryhmä. Teatteri on Visio-hankkeen teattereista pisimpään toiminut ja yksi vanhimmista edelleen vapaalla teatterikentällä toimivista ammattiteattereista. Teatteriryhmän perustivat neljä taiteilijaa ”tarjotakseen satakuntalaiselle yleisölle rohkeaa, taiteellisesti tinkimätöntä, intensiivistä ja ajatuksia herättävää huoneteatteria - huumoria ja elämän hulluutta unohtamatta”.[1] Perustajajäsenistä kaksi, Angelika Meusel ja Kai Tanner toimivat nykyään teatterinjohtajina[2]. Teatteri on saanut nimensä ensimmäisen ensi-illan Harold Pinterin Rakastaja-näytelmän mukaan. Nykyisellä ohjelmistollaan teatteri haluaa vaikuttaa ihmisiin ja olla tiukasti ajassa kiinni. Ajankohtaisiin asioihin halutaan tarttua myös viihteellisessä ohjelmistossa.

Rakastajat-teatteri tuottaa esityksiä kahteen tilaan: vuodesta 1997 käytössä olleeseen 75-paikkaiseen huoneteatteriin Studio Hilkkaan ja vuonna 2009 käyttöön saatuun 120–250-paikkaiseen Kulttuuritehdas Kehräämöön. Jälkimmäiseen tuotetaan myös kattavaa vierailuohjelmistoa. Kulttuuritehdas Kehräämön myötä teatterin katsojamäärät ovat nousseet ja katsojia on ollut parhaimmillaan yli 30 000 vuodessa. Ensi-iltoja teatterilla on vuosittain 2–4. Vuoden 2015 loppuun mennessä teatterissa on ollut 70 ensi-iltaa. Rakastajat-teatterit on vuodesta 2000 järjestänyt myös vuotuista vapaiden teatteriryhmien Lainsuojattomat-festivaalia, jota teatteri pitää edelleen tärkeänä osana toimintaansa. Teatteri tuottaa myös tilausravintola-, ohjelma- ja cateringpalveluita sekä koulutustoimintaa yrityksille.

Vuonna 2015 Rakastajat-teatterin kokonaistulot olivat 861 000 €, joista omat tulot 618 000 eli yli 71 %. Valtion harkinnanvarainen avustus oli 150 000 €, Porin kaupungin tuki oli noin 45 000 € ja muut avustukset 45 000 €. Teatteritoimintaa ylläpitää vuonna 1994 rekisteröity kannatusyhdistys, jonka hallitukseen kuuluu teatterinjohtajien ja henkilökunnan jäsenten lisäksi myös organisaation ulkopuolisia henkilöitä, muun muassa yritysmaailman edustajia. Hallituksen lisäksi Rakastajat-teatteri on muutenkin hyödyntänyt ulkopuolista liiketoimintaosaamista toimintansa kehittämiseksi. Varsinaista aktiivista jäsenistöä teatterilla ei ole.

Organisaatiossa työskenteli vuonna 2015 kahdeksan kokoaikaista ja 11 osa-aikaista työntekijää sekä lukuisia vierailijoita. Vuonna 2016 teatteri joutui kuitenkin talouden tasapainottamiseksi vähentämään vakituisten henkilökuntansa määrää neljällä ja lisäämään tuntityöntekijöiden määrää. Teatterin taiteellisena johtajana toimivat teatterinjohtajat, työparina. He hoitavat myös tuotannollisia ja hallinnollisia tehtäviä sekä muun muassa markkinointia. Tuotannollisia töitä hoitaa yksi kokopäiväinen tuotantosihteeri.

Rakastajat-teatteri on Satakunnan ainoa vapaan kentän teatteri. Se myös oli ainoa hankkeeseen osallistunut teatteri, joka sijaitti suurten suomalaisten kaupunkien Helsingin ja Tampereen ulkopuolella. Sijainti tuottaa teatterin toiminnalle omat haasteensa, mutta ainutlaatuisuudessa on myös positiivinen puolensa. Teatterin tavoitteena onkin tulevaisuudessa laajentaa yleisöpohjaansa, tunnettuaan ja yhteistyöverkostojaan koko Satakunnan alueelle.

Teatterin kehittämisprojektin tavoitteena Visiossa oli talouden ja organisaatorakenteen kehittäminen. Visiohankkeen tutkimus- ja kehittämisjaksoa edeltäneet vuodet olivat olleet teatterille erittäin haasteellisia taloudellisesti ja sen myötä raskaita henkisesti. Toiminnan kasvu erityisesti uuden tilan myötä vuodesta 2010 alkaen tapahtui nopeasti, mutta ei hallitusti etenkin siksi, että ratkaisuja oli tehtävä uudessa tilanteessa nopeasti. Uuden teatteritilan – jota vuoden 2009 hallinnoi Porin seudun matkailu – infrastruktuurin rakentamiseen ja toimintojen käynnistämiseen tarvittiin resursseja, jotka saatiin kokoon kaikesta toiminnasta säästämällä, jopa henkilöstöä lomauttamalla, sekä pankkilainalla, kun Porin seudun matkailu ei enää halunnut jatkaa hankkeessa oman resurssipulansa tähden. Mittavat remontit aloitettiin vasta vuonna 2010, vuoden 2009 ajan oli toimittu väliaikaisilla luvilla.

Teatterinjohtajat ottivat suuria henkilökohtaisia riskejä turvatakseen teatterin toiminnan jatkumisen. Samaan aikaan voimakkaasti omarahoitustaan kasvattaneen teatterin valtion harkinnanvaraista avustusta oli leikattu kolmena vuonna peräkkäin, 10 000 € vuosittain.

Kehittämistyön aikana teatterin johto ja ulkopuolinen asiantuntija pohtivat teatterin strategisia painopisteitä, rakenteita ja toimintamalleja uudelleen. Uutta rakennetta ja toimintamallia suunniteltiin joustavammaksi. Suurin muutos kehittämisessä tapahtui ajattelussa: aiemmin teatterin toimintaa oli tehty enemmän haasteisiin reagoiden, mutta nyt todettiin, että toiminnan suunnitelmallisuutta täytyy lisätä kannattavuudesta ja kestävydestä huolehtimiseksi. Aiemmin toiminnan volyyymi ei ole ollut sopusuhdassa resursseihin nähden ja kasvuun on ajoittain keskitytty ajoittain itseisarvoisesti, jopa ohi taiteen, jonka tekeminen on kuitenkin organisaation perustehtävä ja osaamisen ydin.

Hankalana, mutta kannattavuuden kannalta välttämättömänä toimenpiteenä teatteri päätyi vähentämään vakituista henkilökuntaansa ja lisäämään tuntityöläisten määrää. Työoloista sinällään haluttiin huolehtia entiseen tapaan, sillä teatteri on pitänyt tärkeänä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista. Tavoitteena on, että henkilöstörakenteen keventämisestä koituvat säästöt kohdentuisivat ajan kuluessa taiteellisen tason ylläpitoon ja monipuolisuudesta huolehtimiseen esimerkiksi työllistämällä lisää freelance-näyttelijöitä ja -suunnittelijoita. Lisäksi on varauduttu teatterin kiinnioloon hiljaisempina ajankohtina.

Taloudellisen tilanteensa parantamiseksi Rakastajat-teatteri teki myös pienempiä toimenpiteitä. Se aloitti selvityksen uuden tilitoimiston löytämiseksi ja talousohjelmistojen uusimiseksi. Tavoitteena oli kehittää taloushallintoja ja talouden seurantaa, ja sitä myös talouden hallintaa ja kestävyyttä. Ravintolatoiminta päädyttiin pitämään edelleen omana toimintana, mutta kannattavuuslaskelmia siitä tehdään ja yhtiöittämistä arvioidaan.

Kehittämistyön aikana virisi useita uusia kehittämisideoita, joista hankkeistamaan päädyttiin toiminta, jossa Rakastajat-teatteri kehittyy keskeiseksi toimijaksi ja vetovoimatekijäksi Porin Puuvillan kehittyvällä yritys- ja asuinalueella. Uusi hanke suunniteltiin sellaiseksi, että se vahvistaa teatterin omaa toimintaa, ei ainoastaan vie resursseja. Ehdoksi hankkeen toteuttamiselle määriteltiin erillisen rahoituksen saaminen. Tässäkin ajattelussa tapahtui käänne kestävyuden suuntaan: organisaation kestävä kasvu ei ole mahdollista ilman riittäviä resursseja.

Mitä siis voimme oppia Rakastajien kehittämisestä? Rakastajat-teatterin tapaus kuvaa organisaation kehittymistä pienestä, perhemäisestä yhteisöstä monimuotoista esitystoimintaa ja erilaisia palveluja tuottavaksi teatteriksi. Prosessin aikana teatterissa käynnistyi kehityskulku, jonka tavoitteena on keskittyä määritteleväksi muuttuneen kokonaisvaltaisen kasvun sijaan organisaation perustehtävää eli taiteen tekemiseen, sisältöihin ja laadullisiin seikkoihin. Suunnanmuutos vaati organisaatiolta ja sen johdolta suurta muutosta ajattelussa. Lisäksi on hyvä huomioida Rakastajien tapauksessa ilmenevä tilan merkitys teatteriorganisaation toiminnalle ja kehittämiselle yleisemminkin. Tilat ovat määritelleet Rakastajat-teatterin toimintaa ja kehittymistä aikojen saatossa paljon: oman tilan, Studio Hilkan, saaminen käyttöön vuonna 1997 mahdollisti toiminnan muuttamisen säännöllisemmäksi ja Kulttuuritehdas Kehräömön avaaminen vuonna 2010 kasvatti teatterin toiminnan kokonaan uuteen laajuuteen. Tila muodostaa teattereiden kulurakenteessa suuren erän, joten tilan strateginen merkitys on aina harkittava, kun puhutaan rakenteellisesta kehittämisestä. Rakastajat-teatterin valintoihin vaikuttaa erityisesti teatterin sijainti maakuntakeskuksessa, jossa teatteritoimintaan sopivia väliaikaisia tiloja ei ole saatavilla yhtä helposti kuin esimerkiksi pääkaupunkiseudulla.



Karkoitettut
Rakastajat-teatteri
Kuva: Eeva Meusel



Teatteri Telakka
Digihattupeli
Kuva Lasse Poser

3.4.2 Teatteri Telakka: Tehtävät, vastuut ja toimintamallit näkyväksi

Teatteri Telakka on vuonna 1996 perustettu tamperelainen valtionosuusjärjestelmän ulkopuolella toimiva ammattiteatteri. Teatteri on profiloitunut kunnianhimoisella ohjelmistollaan, johon kuuluu paljon kotimaisia näytelmiä. Taiteellisen toiminnan lähtökohtia ovat uusien muotojen ennakkoluuloton etsiminen ja esille tuominen, sekä uusien kantaesitysten että klassikoiden toteuttamisessa¹⁰. Teatterin ohjelmisto koostuu kolmesta linjasta: pääohjelmistosta, vierailuohjelmistosta sekä jäsenistön tuottamasta independent-ohjelmistosta. Vuonna 2015 teatteri pääohjelmiston ensi-iltoja oli kaksi, vierailuesityksiä nähtiin kahdeksan ja independent-tuotantoja kaksi. Teatteri Telakka palkittiin Vuoden teatteri 2016 -palkinnolla ”20 vuotta jatkuneesta määrätietoisesta työstä toteuttaa kansainvälisesti, kansallisesti ja paikallisesti merkittävää ja uutta luovaa teatteria”¹¹. Teatteri Telakka on viime vuosina toteuttanut useita yhteistuotantoja sekä kotimaisten että ulkomaisten teattereiden kanssa. Yleisötyö on teatterin toiminnalle tärkeä osa-alue.

Teatteri Telakka sijaitsee Kulttuuritalo Telakalla, joka on Tampereella ja valtakunnallisestikin tunnettu kulttuuri- ja ravintolatila. Kulttuuritalo Telakan perustivat vuonna 1996 kolme tamperelaista teatteriryhmää vapaaehtoistyönä saadakseen tilat esitystoiminnalleen¹². Nykyään toiminnot on eriytetty ja Teatteri Telakka ry toimii omana organisaationaan, kuitenkin keskeisenä osana Kulttuuritalo Telakan kokonaisuudessa. Telakan perustajajäseniä on edelleen mukana teatterin toiminnassa ja perustajajäsenistä nykyisen hallituksen varapuheenjohtajana toimii Kaisa Sarkkinen.

Vuonna 2015 Teatteri Telakan kokonaistulot olivat noin 300 000 € ja valtion harkinnanvarainen avustus 130 000 €. Omarahoitus oli noin 85 000 €, Tampereen kaupungin tuki 30 000 € ja muu tuki 55 000 €. Kulttuuritalo Telakan kiinteistön ja ravintolatoiminnan omistava Kulttuuritalo Telakan kannatusyhdistys tukee toimintansa tuotoilla Teatteri Telakan toimintaa, mutta teatteri myös maksaa tiloistaan vuokraa kulttuuritalolle. Perustajien alkuperäisen idean mukainen toimintamalli, jossa ravintolatoiminnan tuotoilla rahoitettaisiin teatteritoimintaa, ei ole kuitenkaan ole toteutunut.

Teatterissa työskentelee yksi kokopäiväinen tuottaja ja tekninen vastaava 75 prosentin työajalla. Tuottajan työnkuvaan kuuluu produktioiden tuottamisen ja markkinoinnin lisäksi yhdistyksen hallinto. Tekninen vastaava vastaa tekniikan lisäksi tiloista. Teatterin hallituksen puheenjohtaja Piia Soikkeli hoitaa teatterinjohtajan tehtäviä osa-aikaisesti, pääosin projektirahoituksella. Taiteellisista linjauksista päättää ja vastaa teatterin hallitus. Taiteellinen henkilöstö työskentelee osa-aikaisilla ja määräaikaisilla sopimuksilla. Tuntityöläisinä työskentelee muun muassa teknikoita ja lipunmyyjiä. Vuonna 2015 teatteri työllisti yhteensä 50 henkilöä erimittaisiin työsuhteisiin. Teatterin toiminnan linjaamisesta vastaa hallitus, jonka kokoonpano on sama kuin taiteellisen johtoryhmän. Teatterin jäsenistöstä valittava hallitus hoitaa luottamustehtävää sitoutuneesti. Teatteri kuvaa työprosessejaan tasa-arvoisiksi, mikä tarkoittaa, että koko taiteellinen ja toteuttava työryhmä vaikuttaa aktiivisesti teoksen syntyyn.

Teatteri Telakka oli kehittänyt organisaationsa toimintaa pitkäjänteisesti jo ennen Visio-hanketta. Teatterin rakenteita on pyritty muuttamaan tuottajaa kohtaan vähemmän kuormittavaksi jakamalla tuotannollista ja hallinnollista työtä projektiluontoisesti työskentelevälle projektituottajalle, teatterin hallituksen puheenjohtajalle. Kehittämistyötä oli tehty aiemmin myös avoimen ja keskustelevan työkulttuurin luomiseksi ja tietoisien työskentelyn myötä on saavutettu ilmapiiri, jossa mitään asiaa ei ole kiellettyä tai kiusallista ottaa puheeksi. Toiminnan suunnitelmallisuutta on pyritty kehittämään kaikilla toiminnan osa-alueilla ja teatterin tuottaja on kehittänyt työnsä ohessa erityisesti talouden seuranta.

Kehittämisprojektissään teatterin tavoitteena oli lisätä työn tuottavuutta ja työhyvinvointia selkeyttämällä työnkuvia ja jakamalla vastuuta yhdessä henkilökunnan ja luottamusjohdon kanssa. Henkilökunnan työnku-

10 Lisätiedot: Teatteri Telakka (<http://www.teatteritelakka.fi>)

11 Suomen Teatterit: Vuoden Teatteri 2016 on Teatteri Telakka! <http://www.suomenteatterit.fi/2016/03/vuoden-teatteri-2016-teatteri-telakka/>

12 Kolme teatteriryhmää olivat Motelli Skronkle, Moraalia teatteri ja Ryhmä Fagerholm.

vat oli havaittu epäselviksi: niitä oli tarvetta selkeyttää ja koota isompiin kokonaisuuksiin. Teatterin toimijoilta myös puuttui selkeä, yhteinen käsitys toiminnan kokonaisuudesta; siitä, mitä muut tekevät ja milloin tekevät. Näin ollen oman työn aikatauluttaminen on ollut haastavaa tehdä. Työntekijöiden lisäksi kehittämisprojektiin osallistui aktiivisesti teatterin hallitus, jonka jäsenten nykyiset ja potentiaaliset roolit sekä tehtävät haluttiin määritellä tarkemmin. Suunnitelmissa oli, että hallituksen osaamista ja työpanosta voitaisiin jatkossa käyttää paremmin hyödyksi teatterin toiminnassa, erityisesti suunnittelutehtävissä ja yhdistyksen hallinnossa.

Henkilökunta ja hallitus työskentelivät hallituksen puheenjohtajan vetämän kehittämisprojektin parissa koko kevään 2016 ajan. Vuorovaikutteisesti toteutettuun kehittämistyöhön osallistuttiin sitoutuneesta ja aktiivisesti, ja yhdessä vaihdettujen ajatuksien myötä teatterin yhteishenki kasvoi. Työskentelyn aikana teatteri sai peilata näkemyksiään hallitustyöskentelystä ja teatterin tulevaisuuden suunnitelmista ulkopuolisesta asiantuntijan kanssa.

Käytännössä teatterin toimintamallit ja -rakenteet sekä työntekijöiden sekä hallituksen/ johtoryhmän jäsenten tehtävät ja olemassa olevat vastuut avattiin yhteisesti ja tehtiin näkyväksi kirjaamalla tiedot teatterin käsikirjaan ja aikatauluttamalla keskeiset prosessit (ohjelmiston suunnittelu, tuotanto, markkinointi, tekniikka) vuosikelloon. Vastuiden jakaminen oli lopulta helpompaa, kun kaikki tehtävät oli määritelty. Syntyneitä dokumentteja voidaan hyödyntää esimerkiksi uusien jäsenten perehdytyksessä tai pitkään toiminnassa mukana olleiden työvälineenä, kun on tarvetta hahmottaa omaa tekemistä suhteessa muihin toimintoihin. Kokonaisuymmärrys auttaa myös strategisessa suunnittelussa ja johtamistyössä. Kun keskeisistä prosesseista, rooleista ja vastuista on yhteinen näkemys, voidaan varmistua, että kaikki puhuvat samaa kieltä. Työturvallisuus paranee ja avainhenkilöiden kuormittuminen vähenee, kun tiedonvälittäjän rooli poistuu heidän vastuultaan.

Teatteri Telakan tapaus ilmentää teatterin vapaalla kentällä yleistä pienten, matalahierakisten organisaatioiden tarvetta tehdä näkyväksi näkymättömiä ja samalla luoda oleviksi oletettuja rakenteita. Kun rakenne tehdään näkyväksi, voidaan sitä myös kehittää toimivammaksi. Kun keskeiset tehtävät ja toiminnot on määritelty, systematisoimalla toimintoja ja välttämällä päällekkäistä tekemistä on mahdollista saada suuriakin hyötyjä erityisesti säästyvässä työajassa.

Oleellista Teatteri Telakan tapauksessa oli kehittämistyön tekeminen sitoutuneesti ja yhdessä koko työyhteisön – henkilökunnan ja hallituksen – voimin. Työskentelyn myötä osallistuneille muodostui jaettu käsitys sekä konkreettisista työnteon sisällöistä ja aikatauluista, että jaetusta visiosta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Yhteinen työskentely lisäsi myös arvostus omaa ja muiden työtä kohtaan. Varsin konkreettisista työtehtävistä ja aikatauluista alkanut työskentely eteni hiljalleen kohti toiminnan pitkän aikavälin suunnitelmia ja lopulta työstettiin koko organisaation visiota yhdessä. Vision jalkauttamiselle on todennäköisesti helpompaa, kun kaikilla on yhteinen käsitys, mitä ollaan tekemässä.

3.4.3 Myllyteatteri: Strategia kirkkaaksi ja suunnitelmallisuutta tuotantoihin

Vuonna 2003 perustettu Myllyteatteri on helsinkiläinen ammattiteatteriryhmä, joka toimii Suomessa ja kansainvälisesti. Myllyteatteri luo kokonaistaideteoksia ja painottaa teatterin visuaalisuutta. Esityksissä yhtä tärkeinä elementteinä ovat näyttelijä ja hänestä syntyvä näyttämöllinen estetiikka, esineet, musiikki, äänet ja valot¹³. Ensi-iltoja teatteri tuottaa keskimäärin yhden vuodessa ja yhteensä tuotantoja on ollut 17. Myllyteatterilla ei ole omaa tilaa, vaan se etsii sopivan paikan jokaiselle esitykselle kerrallaan. Esityksiä on tehty teatteritiloihin kuten Ateneum-saliin, mutta myös esimerkiksi teatteriteltaan Helsingin rautatienrantaan. Tilattomuus on Myllyteatterille tietoinen valinta.

Esitystoimintansa lisäksi Myllyteatteri on toteuttanut suuria hankkeita, kuten kansainvälisen EU-hankkeen sekä pienimuotoisempia esitystapahtumia. Teatteri järjestää myös koulutustoimintaa sekä harjoituksia jäsenille ja muille teatterialan ammattilaisille esimerkiksi Suzuki-näyttelijätyön metodista ja Viewpoints-tekniikasta, jota

13 Myllyteatterin taiteellinen linja. (www.myllyteatteri.fi)

teatterin taiteellinen työryhmä hyödyntää esitysten valmistamisessa. Teatterin vakiintuneeseen toimintamalliin kuuluu uusien esityskonseptien kehittäminen, kohtaamisten mahdollistaminen ja yleisösuhteen luominen erilaisten seminaarien, konserttien ja keskustelutilaisuuksien kautta. Esitykset ovat harvoin vain yksittäisiä esityksiä ilman oheistapahtumia.

Myllyteatteri sai alkunsa ryhmäteatterina, mutta on toimintavuosien kuluessa kehittynyt taiteellisen johtajansa, ohjaaja Miira Sippolan taiteellista visiota ja näkemystä toteuttavaksi ns. auteur-teatteriksi. Ohjaajan lisäksi Myllyteatteriin kuuluu laaja, noin 20 taiteilijan suhteellisen kiinteä joukko Suomesta ja ulkomailta. Taiteilijoita yhdistää yhtenevä teatterinäkemys ja kouluttautuminen ryhmän käyttäminen metodeihin. Ryhmä harjoittelee säännöllisesti myös esityskausien ulkopuolella kehittääkseen näyttämökieltään. Tulevaisuudessa teatteri laajentaa toimintastrategiaansa siten, että luodun estetiikan pohjalte kukin jäsen voi perustaa esitystuotantoja.

Vuonna 2015 Myllyteatterin kokonaistulot olivat noin 69 000 €. Valtion harkinnanvarainen avustus oli 50 000 € ja teatterin omat tulot noin 16 000 €. Helsingin kaupunki on myöntänyt teatterille toiminta-avustusta, mutta vuonna 2015 tukea ei myönnetty. Muun tuen määrä 3000 € oli vuonna 2015 poikkeuksellisen pieni, sillä teatterilla ei ollut yhtään suurempaa hanketta käynnissä. Myllyteatterin toimintaa hallinnoi Myllyteatterin kannatusyhdistys.

Myllyteatterin tuotannot ovat olleet tyypillisesti suuria ja vuonna 2015 teatteri työllisti 16 taiteilijaa produktio-kohtaisiin työsuhteisiin. Suurin rooli teatterin toiminnassa on taiteellisella johtajalla, joka toimii kolmoisroolissa toiminnan suunnittelijana, tuotannon operatiivisena toteuttajana ja taiteellisessa työssä ohjaajana. Teatterilla ei ole vakituista tuottajaa, mutta esityskaudella apuna on produktiotuottaja, joka on vastaa erilaisista produktion ja yhdistyksen hallinnollista tehtävistä sekä produktion viestinnästä ja markkinoinnista. Malleja tuotannon järjestämiseen on ollut vuosien varrella monia, mutta viime aikoina on vakiintunut minimaalinen työntekotapa, jossa taiteellinen johtaja kantaa päävastuun myös tuotannosta. Myllyteatterin hallituksen rooli on tukea johtajaa ja toimia ideoiden peilinä ja tarvittaessa huolehtia suunnitelmien toteutuskelpoisuudesta. Konsultatiota ja tukea tuotannollisiin asioihin taiteellinen johtaja saa myös muun muassa Arts Management Helsingiltä, jonka kanssa teatterilla on toimeksiantosuhde.

Kehittämistyön alkaessa Myllyteatterin suunnitelmat liittyivät suuremman, kansallisen yhteistyöhankkeen tuotannon suunnitteluun ja koordinaatioon. Projektille ei kuitenkaan saatu rahoitusta, joten kehittämistyö suunnattiin teatterin tuotantomallin kehittämiseen. Muutoksessa kuvastuu Myllyteatterin, mutta myös laajemmin vapaan teatterikentän suunnitelmallisuuden ongelmatiikka: rahoituksen projektiluonteisuus ja epävarmuus tekee toiminnasta projektiluonteista ja epävarmaa, jopa suunnatonta. Samaan aikaan toiminnan strategisuutta ja suunnitelmallisuutta tulisi kuitenkin pystyä kehittämään. Kehittämistyön ohessa myös teatterin visiota haluttiin hioa ja sen pohjalta kirkastaa toimintaprofilia. Tavoitteiksi määriteltiin pitkän aikavälin suunnittelun vahvistaminen sekä Myllyteatterin tavoitteisiin käytettävissä olevien resurssien suhteutetun tuotantomallin luominen ja pilotointi. Teatteri halusi myös pohtia ulkopuolisen sparraajan kanssa syvällisemmin tulevaisuutensa suuntaa: mitä teatteri tekee, mitä se haluaa tehdä ja mikä teatterissa on ainutlaatuista.

Kehittämistyön asiantuntijakumppanina ja sparraajana toimi Arts Management Helsinki, jonka kanssa teatteri oli aloittanut yhteistyön jo aiemmin. Yhteistyössä Myllyteatterille luotiin tuotantomalli, jonka tavoitteena oli suunnitelmallisuuden lisääminen, esitysten elinkaarien pidentäminen ja niiden myötä parempi työllistyvyys. Tuotannollinen työ jaettiin uudessa mallissa siten, että taiteellinen johtaja vastaa kokonaisuudessaan myös tuotannosta tukenaan Arts Management Helsinki. Yhteistyökumppani on mukana erityisesti tuotantojen suunnittelussa ja varsinaiseen, produktion aikana tapahtuvaan tuotantotyöhön palkataan projektikohtaisesti produktiotuottaja. Projektituottajan työlle määritellään mallissa selkeät tavoitteet ja toimenpiteet, joten hänen on helppo hoitaa työnsä. Tulevaisuudessa markkinointi ja viestintä on tarkoitus erottaa tuotannollisesta työstä. Tuotantomallissa organisaation ulkopuolisen tukijan rooli on toimia myös haastajana ja päätösten kyseenalaistajana, mikä ei olisi mahdollista perinteisessä taiteilija-tuottaja-esimiessuhteessa. Toimeksiantosuhde perustuu kuitenkin aina ensisijaisesti luottamukseen ja vastuu päätöksistä on viime kädessä taiteilijalla.

Myllyteatterin ja Arts Management Helsingin yhteistyö on esimerkki organisaation ulkopuolisesta, varsin kevyestä tuotantorakenteesta, joka yhteistyön toimiessa mahdollistaa pienenkin teatteriorganisaation kehittymisen ja vahvistaa toiminnan kestävyyttä. Myllyteatterin ja Arts Management Helsingin yhteistyö on kevyempi

versio usein peräänkuulutettavasta taiteilija-tuottaja -työparitoiminnasta. Uutta on kuitenkin hiukan etäisempi positio taidetyöhön mikä mahdollistaa avoimen ja positiivisella tavalla kriittisen toiminnan tarkastelun. Huomionarvoista on kuitenkin, että mikä tahansa konsulttisuhte ei toimisi, vaan yhteistyön täytyy perustua osapuolten jaetulle ymmärrykselle tavoitteista, odotuksista ja rooleilta sekä taiteen realiteeteista sekä toimintaympäristön reunaehdoista, toisin sanoen eräänlaiselle jaetulle visiolle. Taiteilijan ”vierellä kulkijan” on puhuttava samaa kieltä. Tapauksesta voidaan oppia, että organisaation rakenteen voi pitää kevyenä ja joustavana, kunhan huolehditaan tukirakenteiden riittävydestä ja toimivuudesta.

Myllyteatterin kehittämisprosessissa kenties hedelmällisimmäksi havainnoksi nousi ajatus oman erityislaatuisuuden tunnistamisen tärkeydestä. Tähän tarvittiin myös vertaistukea, jota kehittämisprojektissa tarjottiin yhden päivän verran. Kun teatterin visio ja perustehtävä kirkastuu, on päätöksenteko, resurssien kohdentaminen ja toiminnan suuntaaminen tulevaisuudessa todennäköisesti helpompaa. Omasta ominaislaadusta kannattaa pitää kiinni ja jalostaa sitä. Erityislaatuisuuden viestintä organisaation ulkopuolelle on myös tärkeää.

Myllyteatterin kehittämisprojektin tarkastelu tekee näkyväksi myös Rakastajat-teatterin tapauksessa keskeiseksi nousseen kysymyksen toimintaympäristön vaikutuksista kehittymismahdollisuuksiin. Vapaa kenttä on eri asia Helsingissä kuin Porissa. Helsingissä voi olla helpompi löytää yleisöä kokeilevammille tuotannoille, mutta kilpailijoina on jatkuvasti kasvava määrä uusia toimijoita.

3.4.4 Teatteri Siperia: profilista brändiin – vision ja toimintasuunnitelman hyödyntäminen markkinoinnissa

Teatteri Siperia on vuonna 2005 perustettu tamperelainen vapaan kentän teatteri, jonka tavoitteena on tehdä koskettavaa ja raikasta teatteria koskettavista ajankohtaisista aiheista. Teatteri valmistaa esityksensä aihe- ja ryhmälähtöisillä työtavoilla, pyrkien tuottamaan uudenlaista ja tunnistettavaa näyttämökieltä.¹⁴ Perustajajäsenistä on edelleen mukana kaksi, Marika Heiskanen ja Tuukka Huttunen, joista ensiksi mainittu toimii teatterin taiteellisena johtajana. Teatteri Siperia tuottaa 1–2 omaa produktiota vuodessa ja toimintansa aikana se on valmistanut yhteensä 23 kotimaista kantaesitystä. Lisäksi teatteri tekee säännöllisesti yhteistuotantoja sekä VOS-teattereiden että vapaan kentän teattereiden kanssa, ja tarjoaa myös työelämäteatteria palveluna yrityksille ja yhteisöille omarahoituksensa kasvattamiseksi.

Teatteri Siperian kokonaistulot olivat vuonna 2015 noin 160 000 € ja valtion harkinnanvarainen avustus 50 000 €. Teatterin omat tulot olivat 75 000 € ja Tampereen kaupungin tuki 20 000 €. Muu tuki oli noin 13 000 €. Avustuksilla katetaan teatteritilasta ja vakituisen tuottajan palkasta syntyvät kustannukset. Varsinainen toiminta, produktiot tuotetaan muilla avustuksilla ja henkilökohtaisilla apurahoilla. Jos muuta rahoitusta ei saada, produktiot tuotetaan lipputuloriskillä, mikä on ongelmallista taiteilijoiden sitoutumisen ja pieniksi jäävien ansioiden vuoksi. Teatterilla on oma näyttämö Tampereella Hämeenpuistossa, Tampereen työväen teatterin korttelissa. Tilakustannusten viedessä merkittävän osan teatterin rahoituksesta, teatterissa on käyty keskustelua rakenteiden kehittämisestä ja pohdittu myös tilasta luopumista.

Vuonna 2015 teatterissa työskenteli yksi kokopäiväinen tuottaja vakituisella työ sopimuksella. Tuottajan tehtäviin kuuluvat teatterin tuotannollis-hallinnolliset tehtävät, mukaan lukien produktioiden henkilöstöhallinto. Taiteellinen johtaja vastaa taiteellisesta suunnittelusta yhdessä johtoryhmän kanssa sekä tekee yhdessä tuottajan kanssa teatterin hallinnollisia tehtäviä ja rahoituksen hakua, suunnitelmia ja budjetointia. Taiteellinen johtaja tekee työtään projektiluontoisilla avustuksilla, kuten valtaosa muidenkin vapaan kentän teattereiden johtajista. Taiteellinen henkilökunta palkataan produktiokohtaisesti ja tekninen henkilökunta työskentelee tuntisopimuksella tarpeen ja käytettävissä olevien resurssien mukaan. Yhteensä teatterissa työskentelee eripäiväisillä työ sopimuksilla noin 20 henkilöä vuosittain. Yhdistyksen hallitus tukee tuottajaa hallinnollisissa asioissa ja taiteellisen johtoryhmän jäsenet osallistuvat mahdollisuuksiensa mukaan teatterin tuotantoon

14 Esitykset aloitettiin näytöskaudella 1996–1997. www.teatterisiperia.net

Teatterin toimintaa ja sen myös henkilöstörakennetta on kehitetty viime vuosina. Haasteena on ollut erityisesti tuotannollisten töiden organisoinnissa, sillä pienessä teatterissa työt kasaantuvat tuottajalle. Visio-hankkeen alkaessa tuotannollisia töitä oli päätetty jakaa taiteelliselle johtajalle ja jonkin verran myös muulle johtoryhmälle. Tuottajan ja taiteellisen johtajan tasavertaisen työskentelyn ylläpitämiseksi taiteellinen johtaja ei ole tuottajan esimies, vaan esimiehenä toimii hallituksen puheenjohtaja.

Muut taiteellisen työryhmän jäsenet, esimerkiksi ohjaaja, palkataan freelance-taiteilijoista. Teatterilla on myös niin sanottuja vakituisia vierailijoita, jotka ovat työskennelleet useissa produktioissa. Tällä hetkellä mukana oli joita yhdistää usko ja halu tehdä ryhmälähtöistä teatteria. Teatteri on valinnut yhteisen linjan tietoisesti; aiemmin teatteri on toiminut paremminkin jäsentensä tuotantoalustana. Yhteinen taiteellinen linja ja visio tuntuvat mukana olijoista hyvältä ratkaisulta ja toiminnan toivotaan näyttävän myös ulospäin linjakkaammalta.

Viime vuosina Teatteri Siperia on käynyt läpi muutoksia. On ollut henkilömuutoksia, muun muuassa yksi teatterin perustajajäsenistä jäi pois toiminnasta, ja teatteri joutui luopumaan sisäilmaongelman vuoksi vanhasta tilastaan. Muutosten jälkeen teatteri on tehnyt identiteettityötä ja mukaan on tullut uusia jäseniä. Esiintyvä ensemble, käytännössä taiteellinen johtoryhmä, on kuitenkin haluttu pitää pienenä, jotta kaikille sen jäsenille voidaan tarjota työtä produktioissa. Käytännössä yhdistyksen kautta saatavat tulot ovat kuitenkin niin pieniä, että kaikki jäsenet tekevät paljon töitä myös muissa teattereissa ja produktioissa. Lisäksi johtoryhmän kokoon vaikuttaa ryhmälähtöinen päätöksenteko, joka muuttuu hankalaksi, kun siihen osallistuu liian monta ihmistä. Tulevaisuudessa teatterissa halutaan keskittyä yhteistyöhön muiden ryhmien ja teattereiden kanssa, jonka myötä henkilöstömäärät lisääntyvät.

Visio-hankkeessa Teatteri Siperian pää tavoitteena oli teatterin profiilin kirkastaminen ja hyödyntäminen produktioiden markkinoinnissa sekä brändin tekemisessä tunnetuksi. Markkinoinnin kehittämistä pidettiin tärkeänä, sillä teatterin kokemuksen mukaan esimerkiksi positiivista mediahuomioita tai toiminnasta saatuja palkintoja ei oltu pystytty hyödyntämään omassa markkinoinnissa riittävän hyvin. Teatterin aiemman, moneen suuntaan kurkotelleen taiteellisen linjan koettiin edelleen häiritsevän mielikuvaa teatterista. Markkinointi haluttiin kohdentaa uuden, yhtenäisen linjan esille tuomiseen ja yleiseen tunnettuuteen.

Tukea markkinoinnin kehittämiseen teatteri sai viestintätoimistolta. Teatterin tuottaja ja taiteellinen johtoryhmä osallistuivat koulutukseen sosiaalisen median markkinointikäytöstä ja tuottaja sai apua viestintäsuunnitelman laatimiseen. Tavoitteena oli aktivoida tuottajan lisäksi myös muita yhdistyksen jäseniä toimimaan markkinointitiiminä tuottajan johdolla. Organisoimalla työtä ja jakamalla vastuita on mahdollista saada enemmän tuloksia aikaan ja helpottaa tuottaja työpainetta. Kehittämistyön aikana huomattiin, että myös markkinointiin tarvitaan muun toiminnan kanssa yhtenevää tavoitteellisuutta ja pitkän aikavälin suunnitelmia. Kun taiteellinen linja ja toiminnan tavoitteet ovat selvät, voidaan markkinoinnin toimenpiteet suunnitella niitä tukemaan.

Hankkeen aikana teatterissa tehtiin laajemminkin tulevaisuuden visiota johtoryhmän ja tuottajan kesken. Samalla pohdittiin rakennetta ja taloutta sekä toimintamalleja, joilla tuottajalle kertynyttä työkuormaa voitaisiin keventää. Konkreettisesti testattiin produktiovastaavan tehtävää. Käytännössä produktiovastaava valittaisiin kuhunkin produktioon työryhmästä ja hänen vastuullaan olisivat tuotannon koordinointi ja aikataulutus. Visiotyön tueksi ja rakenteellisten kysymysten pohtimiseksi teatteri hyödynsi ulkopuolisen asiantuntijan tukea.

Teatteri Siperian tapauksesta kuvastuu useampikin pienen vapaalla kentällä toimivan teatterin kehittymiseen vaikuttava tekijä. Niitä ovat avainhenkilöiden muutoksista koituvat haasteet, uuden teatteritilan haltuunottoon liittyvät haasteet ja vähäisten markkinointiresurssien mukanaan tuomat haasteet. Teatteri Siperiassa haasteisiin lähdettiin etsimään ratkaisuja tekemällä kehittämistyötä yhdessä ja keskustelemalla erityisesti johtoryhmän jäsenten aktiivisemmasta roolista teatterin tulevaisuuden toiminnassa.

Suurin opetus Teatteri Siperian tapauksessa oli koko teatterin voimin tehty visiotyö samaan aikaan markkinoinnin kehittämistyön kanssa. Ilman visiota ja tulevaisuuden suunnitelmista ja haaveista keskustelua markkinoinnilta olisi puuttunut suunta. Visiokeskusteluissa oli myös mahdollista käydä läpi menneitä tapahtumia ja varmistaa, että kaikilla on samanlainen näkemys tulevasta.

3.5 TULOKSET: UUDISTUMISEN, OPPIMISEN JA KESTÄVÄN TYÖN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET VOS-JÄRJESTELMÄN ULKOPUOLISISSA TEATTEREISSA

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin tapaustutkimuksen keinoin valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisella, niin sanotulla vapaalla kentällä toimivien teatteriohjaajien kehittymistä ja oppimista. Lisäksi tarkasteltiin, miten teatterit voivat kehittää toimintaansa kohti kestävä työtä. Kiinnostuksen kohteena ja tarkastelun tasona oli organisaatio: sekä organisaation sisäinen toiminta että organisaatio osana toimintaympäristöään. Tutkimuskysymykset olivat, mitkä ovat pienten, valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisten teattereiden kehittymisen ja oppimisen keskeisimmät haasteet ja miksi, sekä mitkä tekijät auttavat teattereita kehittymään kohti kestävä työtä? Tutkimuksen viitekehyksenä käytettiin teorioita organisaation oppimisesta, innovatiivisuudesta ja dialogisuudesta (Syvänen ym. 2015; 2012) työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen välisestä suhteesta (Esim. Pyöriä 2012; Ojala & Jokivuori 2012), kestävä työstä (Kasvio 2014; ym. 2013). Tutkimus toteutettiin aineistolähtöisenä, joten viitekehystä käytettiin ensisijaisesti tulkintaa ohjaavana analyttisenä kehyksenä. (kts. esim. Ragin 1994).

Seuraavaksi esitellään kehittymisen haasteita analyysissä muodostuneiden pääkategorioiden avulla. On hyvä huomata, että organisaatio on systeeminen kokonaisuus, jossa yksi tekijä voi olosuhteista riippuen olla joko oppimista ja uudistumista estävä tai mahdollistava tekijä. Näin ollen kategoriat eivät itsessään ole joko positiivisesti tai negatiivisesti latautuneita.

Analyysin perusteella pääkategorioiksi muodostuivat 1) visio, strategia ja johtaminen, 2) rakenne, 3) resurssit, 4) työnkuvat, vastuut ja toimintakäytännöt, 5) työn- ja vastuunjakot sekä työkäytännöt 6) moniammatillinen yhteistyö ja ammatillinen vuorovaikutus, 7) työhyvinvointi sekä 8) liikkuvuus ja organisaatioidenvälinen oppiminen. Tutkimuksen keskeiset tulokset esitellään niiden kautta luokiteltuina. Aineistositaatit ovat esimerkkejä ilmaisuista, joihin johtopäätökset perustuvat. Tunnistetiedot on poistettu tutkittavien henkilöiden anonymiteetin vuoksi.

3.5.1 Visio, strategia ja johtaminen

”Se on mun mielestä hyvä, että on selkeä [taiteellinen] linja. Sen takana on kiva seistä ja koen, että teen työtä, jolla on merkitys.”

Yhteinen visio ja strategia

Visio on organisaation tulevaisuuden näkymä tai tavoitetilä, joka luo pitkäjänteisyyttä toimintaan ja ohjaa katsottua tulevaisuuteen. Strategia puolestaan viittaa asioiden suunnitteluun ja ennakointiin: strategiassa organisaatio viritetään kohtaamaan tulevaisuus haasteineen ja ongelmineen (Harisalo 2009, 39). Visio ja strategia auttavat organisaatiota ja toimintaympäristön muutoksissa. Ne myös auttavat suuntaamaan konkreettisia toimenpiteitä siten, että ne hyödyttävät tavoitteiden toteutumista. Erityisen tärkeää on, että visio on organisaatiossa yhteinen ja kaikilla toimijoilla yhtenevä käsitys organisaation tulevaisuuden linjauksista ja toiminnan painopisteistä.

Aineiston analyysin perusteella vision ja strategian epäselvyys tai jopa puute aiheuttavat haasteita teatteriohjaajien uudistumiselle ja oppimiselle. Ilman strategista ajattelua ja suunnitelmallisuutta mahdotonta saavuttaa tavoitteita tai hallita muuttuvaa toimintaympäristöä. Suunnitelmallisuudellakaan ei tosin saada haluttua tulosta aikaan, jos taiteellinen ja toiminnallinen visio, toisin sanoen näkemys organisaation tulevaisuudesta, on pimennossa. Organisaation visio, strateginen ajattelu sekä suunnitelmallisuus ovat tekijöitä minkä tahansa

organisaation menestykselle, mutta erityisesti taloudellisessa epävarmuudessa toimiville vapaan kentän teattereille.

Taustaltaan ryhmämuotoisten teattereiden taiteellinen ja toiminnallinen visio perustuvat usein teatterin perustajien taiteelliseen näkemykseen. Uudet jäsenet ja työntekijät tuovat mukanaan aina oman näkemysensä, joiden ottaminen mukaan organisaation visioon on kriittistä erityisesti, jos organisaatio haluaa kehittyä oppivaksi organisaatioksi. Monesti teattereiden kriisit syntyvät haluttomuudesta kompromisseihin, jollaisena yhteinen visiokin voidaan nähdä:

”Jos ajattelen vuosia taaksepäin, niin kyllä ne kriisit ovat syntyneet siitä, että joku jääräpäisesti vie omaansa eteenpäin, että jollain on oma missio eikä yhteinen missio. Eikä ole ollut valmis rakentamaan yhteistä missiota. Ja se voi olla ihan hyvä missio, mutta kun siihen ei sitten mahdu enää sitten ketään muuta.”

Yhteisen vision merkitys korostuu vapaan kentän joustavissa, liikkuvissa ja muuttuvissa organisaatioissa silloin, kun halutaan saada kaikki tekijät toimimaan yhteisen tavoitteen eteen ja kulkemaan samaan suuntaan, esimerkiksi organisaation laajentuessa tai muussa muutostilanteessa. Yhteisen vision sisäistäminen auttaa jäseniä toimimaan teatterin yhteisiä tavoitteita tukien:

”Koen, että [teatterin jaettu] visio on hyvin merkittävä asia. Se iskostuu ihmisten päihin ja kun he tapaavat muita ihmisiä ja he sitten kiinnittävät huomiota sellaisiin asioihin, että hei, tähän on meidän suuntainen juttu”

Joissakin, tosin harvinaisemmissa tapauksissa, myös yleisö otetaan mukaan määrittelemään teatterin taiteellista visiota:

”Itselleni kollektiiviin kuuluu aina myös yleisö. Teatteri on yhteistä, jaettua toimintaan, laajemminkin ihmisiä koskettavaa. Maailmankuvan rakentamista yhdessä.”

Toiminnan tasolla visio ja strategia muuttuvat suunnitelmallisuudeksi. Suunnitelmallisuus tarkoittaa sellaista ennakoivaa ja systemaattista toimintatapaa, jossa voidaan varmistaa, että tavoitellut asiat tulevat tehdyksi. Suunnitelmallisuus auttaa teatteriorganisaatiota kehittymään toivottuun suuntaan, vaikka toimintaympäristö muuttuisikin. Tutkimustulosten mukaan suunnitelmallisuuden lisääminen on yksi keskeinen kehittämiskohta teattereiden toiminnassa.

Suunnitelmallisuuden puutetta selitetään usein kiireellä, mutta ristiriitaisesti kiireen aiheuttaja voi löytyä suunnitelmattomuudesta. Suunnitelmallisella toiminnalla voitaisiin ennakoida ja estää kiireen lisäksi muitakin erityisesti kestävän työn toteutumiselle ongelmallisia asioita, kuten kuormittuminen, virheet ja erilaiset yllättävät tilanteet. Suunnitelmallisuus parantaa varautumista ja on myös ainoa keino arvioida toiminnan onnistumista ja tuloksia.

”[Suunnitelmallisuus] vähentäisi tosi paljon stressiä, kun pystyisi paremmin ennakoimaan kaikkea. Et nyt tuntuu, et pari viimeistä vuotta on ollut vaan niin kiirettä, paljon on ollut vanhojen juttujen hoitamista, vaan ettei pääse kunnolla työrytmiin..”

Lisäksi suunnitelma auttaa tekemään valintoja ja hahmottamaan uudet ideat suhteessa kokonaisuuteen ja päästämään niistä tarvittaessa irti. Se helpottaa tarvittaessa luopumista kokonaistrategiaan sopimattomista ideoista.

Johtaminen

Innovatiivinen, oppiva organisaatio edellyttää sellaista strategista ajattelua, jota ihmiset pitävät innostavana, kannustavana ja haasteellisena omalle kehitykselleen (Syvänen ym. 2015). Kirkaskaan visio tai hiotuinkaan strategia ei toteudu ilman johtamista. Teatteriorganisaation luotsaaminen muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää teatterinjohtajalta osaamista ja samalla osaamisen kehittämistä ympäristön muutosten tuodessa uusia haasteita eteen. Tutkituissa teatteriorganisaatioissa kasvu pienestä ja helposti hallittavasta kokonaisuudesta suureksi tuottavat johtamiselle erityiset haasteensa ja kipupisteensä, kuten eräs haastateltu teatterin johtaja kertoo:

”Myös se muutos, kun muuttuu tosi pienestä, perhemäisesti, kasvaa, niin me ei olla aina itsekään pysytty siinä mukana. Se vaatii johtajalta erilaista jämäkkyyttä, rajoja, selkeyttä. Ja se on myös välillä kivuliasta, kun täytyy tehdä päätöksiä, jotka ei ole aina kivoja”

Teatterin johtaja tarvitsee tukea työlleen. Tukena toimivat tavallisesti teatterin hallitus ja taiteellinen johtoryhmä. Näin toimittiin kaikissa tutkimukseen osallistuneessa teattereissa. Joissakin teattereissa hallitukseen kuuluu myös teatterialan ulkopuolisia jäseniä, jotka tuovat johtamistyöhön uudenlaista näkökulmaa ja sisältöosaamista, esimerkiksi liiketoimintaosaamista.

Johtamiseen liittyvä ehkä suurin yksittäinen haaste organisaation kehittymiselle on, että johtamistyöhön ei pystytä osoittamaan rahoitusta. Yhdistysmuotoisia teattereita johtaa hallitus ja/tai taiteellinen johtoryhmä, johtajan tai hallituksen puheenjohtajan johdolla. Taiteellinen johtaja, joka tavallisesti tekee johtamistyötä oman toimensa ohella, vastaa usein myös operatiivisesta johtamisesta. On tiedossa, että teattereiden pääosin taiteilijoista koostuva luottamusjohto ei saa työstään palkkiota, mutta yllättävää on, että myöskään päävasuudessa johtamisesta ja organisaation kehittämisestä olevien taiteellisten johtajien palkkaukseen ei tutkituissa teattereissa riitä rahoitusta. Tutkimustulosten perusteella vapaan kentän teattereiden johtaminen ei ole on kestävä työtä näkökulmasta, sillä organisaatioiden taloudesta päättävät johtajat priorisoivat usein muiden henkilöiden työllistymisen ja ansiotulot. Inhimilliseltä kannalta katsottuna se on ymmärrettävää, mutta valtavien henkilökohtaisten riskien ottaminen organisaation vuoksi ei ole kestävä työmukaisuus.

Sitoutuminen

Sitoutuminen on tutkitusti tärkeä organisaation menestykseen vaikuttava tekijä (Syvänen ym. 2015). Sitoutumattomuus on haaste silloin, kun jäseniltä ja työntekijöiltä tarvittaisiin erityistä panostamista organisaatioon, esimerkiksi muutosprosesseissa. Sitoutuminen liittyy johtamiseen siten, että johtajalla on suuri vaikutus siihen, miten ja kuinka paljon henkilökunta tai esimerkiksi hallituksen jäsenet sitoutuvat. Huonosti johdetun organisaation henkilökunnan, johdon tai jäsenistön sitoutumattomuus voi olla suurikin ongelma toiminnan kehittämiselle ja kestävyydelle.

Aiemmin puhuttiin palkatonta työtä tekevän johtajan mahdollisuuksista sitoutua toiminnan kehittämiseen, mutta sama pätee myös esimerkiksi johtoryhmään, teatterin jäseniin ja vieraileviin työryhmän jäseniin. Sitoutuminen organisaation arvoihin syntyy toiminnassa ja jos jäsenien ei ole mahdollista esimerkiksi muissa teattereissa työskentelyn vuoksi olla mukana organisaation ydinprosessien luomisessa tai taiteellisten produktioiden tekemisessä, sitoutuminen heikkenee.

”Ja sitten jotenkin mä uskon [tulevaisuuteen], mutta en minäkään halua tehdä sitä palkatonta työtä, mutta jotenkin pohdittiin, että mitkä on ne meidän oikeat resurssit.”

Yhdistysmuotoisilla teattereilla on jäsenkuntaa ja monessa tutkitussa teatterissa jäsenten sitouttamisesta oli keskusteltu paljon. Jäsenistön rooli teatterissa ja sen myötä sitoutumisen tarve vaihtelee: osassa teattereista uusia aktiiveja halutaan rekrytoida mukaan aktiivisesti, osassa taas aktiivisesti mukana olevien jäsenten joukko

halutaan pitää pienenä ja samana. Ensisijaisesti tähän vaikuttavat resurssit, sillä aktiiveiksi, esimerkiksi hallituksen ja johtoryhmän jäseniksi, tuleville halutaan myös tarjota jotain vastikkeeksi:

”On hyvä ratkaisu, että emme roikota mukana ihmisiä, joille ei pystytä tarjoamaan tekemistä. Ilmaisen työn teettäminen hallituksessa olisi myös vastuutonta, jos kaikille ei voitaisi kuitenkaan taata mahdollisuutta työskennellä produktioissa. Meitä on vähän, jolloin se on reilumpaa”

Taiteellisen työryhmän jäsenenä teatterin kiinnittyvien taiteilijoiden sitoutumattomuus produktioon on haaste, mutta mahdollinen tilanne. Teattereissa on myös todettu, että taiteellisen työryhmän vierailevia jäseniä, freelance-taiteilijoita, ei voi sitouttaa mukaan produktioihin ennen kuin työsopimukset voidaan tehdä. Työsopimuksia puolestaan ei voida tehdä ennen kuin riittävästi rahoitusta produktiolle on saatu kerättyä. Ratkaisuksi toimintaan sitouttamisen ongelmiin ja kokonaisuutena pitkän aikavälin kehittämiseen kaikissa teattereissa auttaisi riittävän pitkäjänteisen perusrahoituksen saaminen. Kun teattereiden toimintaa ja kehittymismahdollisuuksia tarkastelee kestävän työn näkökulmasta, törmää resurssien puutteeseen. Erityisen ongelmallista organisaation strategisen toiminnan kannalta on, että teattereiden taiteellisen toiminnalle merkittävin avustusmuoto, valtion harkinnanvarainen avustus, jaetaan vain yhdeksi vuodeksi kerrallaan:

”Avustus kunnalta ja valtiolta on aina niin lyhytjänteistä. Että se on aina vuosi kerrallaan, vaikka meillä olisi miten hyvät suunnitelmat, niin me joudutaan odottamaan, Että tehdään ne suunnitelmat edellisvuoden mukaan ja sitten odotetaan, että saadaanko enemmän vai vähemmän. Olisi kiva, että se olisi vähän pitkäjänteisempää, että pystyisi suunnittelemaan vähän pidemmälle, taloudellisestikin. Ja sitten voi myös ajatella näitä työpaikkojakin.”

3.5.2 Rakenne

Rakenne on organisaation perusta: organisaatiota ole olemassa ilman rakennetta. Rakenne vaikuttaa organisaation tehokkuuteen. Toisaalta kehittymisen ja oppimisen mahdollistamiseksi rakenteiden on oltava joustavia ja vastata organisaation perustehtävää ja tavoitteita. Uudistumisen kannalta on myös tärkeää, että oppiminen ja kehittyminen on integroitu organisaation rakenteisiin (Harisalo 2009), toisin sanoen vaikka rakenne nähdään usein haasteena organisaation oppimiselle ja kehitymiselle, pohjimmiltaan rakenne on yhteisen toiminnan mahdollistaja.

Tutkimuksessa mukana olleet teatterit ovat kaikki alkujaan ryhmäteattereita; yhden tai useamman taiteellisen produktion valmistamiseksi muodostuneita taitelijoiden yhteenliittymiä. Työryhmämuotoisesta työskentelystä juontavat organisaation matalahierakinen rakenne ja joustavat toimintamallit. Toiminnan kasvaessa organisaatiossa kuitenkin syntyy tarve koordinaatiolle ja pysyvämpien rakenteiden määrittelemiselle. Kollektiivisena taiteenlajina teatterissa joudutaan määrittelemään organisaatiota jo toiminnan varhaisessa vaiheessa:

[Verrattuna muihin taiteenaloihin] Teatteri toimii, teatteri syntyy, teatterin syntymiseen tarvitsee johtamista ja organisaatiota.. Tottakai työryhmät on eri asia, ne tekevät yhden jutun ja sen jälkeen sitten rakennetta ei ole.”

Kaikki tutkimuksessa mukana olleet ryhmämuotoisina syntyneetteatterit ovat ajan kuluessa organisoituneet yhdistyksiksi ja vakiinnuttaneet toimintansa, mistä merkinä esimerkiksi valtion harkinnanvaraisen avustuksen piiriin kuuluminen. Ajan kuluessa osa teattereista on kehittänyt esitystoimintansa rinnalle monimuotoista tukitoimintaa, kuten ravintolatoimintaa. Organisatoriset ja rakenteelliset valinnat on kuitenkin usein tehty orgaanisesti, toiminnan myötä, vaikka rakenteen kehittäminen on kiinteästi yhteydessä organisaation toimintaedellytysten kehittämiseen.

”Meillä se organisaatio on syntynyt pikkuhiljaa tähän. Että meidän emme valinneet niin, aloitettiin vaan ensemblenä, joka tekee ekan ja sitten tokan esityksen. Ja sitten jossain vaiheessa saatiin tila, ja harkinnanvaraista tukea. Että se on kaikki tapahtunut pikkuhiljaa.”

Kestävä työn näkökulmasta teattereiden rakenteen tietoista kehittämistä voisi tehdä proaktiivisesti ja nykyistä rohkeammin, ei ainoastaan reagoiden muuttuneeseen tilanteeseen. Rakenteen muuttaminen on kuitenkin suuri asia, joka vaatii kaikkien teatterin toimintatapojen uudelleen ajattelua.

”[Joitakin vuosia sitten] päätimme, että haluamme muutosta, avautua ulospäin. Yhtä pienellä porukalla ja hyvin samankaltaisia produktioita tehtiin silloinkin, mutta yleisöä kävi aika vähän. Teatterin koko rakenne oli kuitenkin ihan erilainen tuotannosta lähtien. Tuottajalla ei ollut aikaa markkinoida ja myydä joten eihän sinne tullut yleisöä. Tai jos esityksistä tiedetään kaksi viikkoa ennen ensi-iltaa, niin eihän sitä voi markkinoida. Että piti niin monia asioita, tavallaan niitä palikoita siirrellä ja muuttaa, että sai muuttumaan sitä struktuuria.”

Taloudellinen kestävyys on kiinteästi kytköksissä teatteriorganisaation rakenteisiin. Rakenteet, kuten tila ja oheispalveluiden tuottaminen voivat viedä liikaa resursseja itse ydintoiminnalta, teatteriesitysten tuottamiselta. Tällöin toiminnasta tulee helposti kannattamatonta. Joustamattomat rakenteet, joissa toiminnot ja prosessit on määritelty tiukasti, voivat muuttua kehittymisen mahdollistajasta toiminnan esteeksi.

Kuitenkin pohjimmiltaan juuri rakenne mahdollistaa uuden idean tai toimintamallin kytkeytymisen organisaation perustyöhön tehokkaasti. Esimerkiksi jos teatterin dialogisuutta halutaan lisätä, sille tarvitaan aikaa ja tilaa arkipäivän toiminnassa. Käytännössä rakenteissa olevaa dialogisuutta olisi yhteisen kiireettömän ajan järjestäminen teatterin henkilökunnalle. Rakenteiden muuttaminen voi lähtökohtaisesti olla pienessä ryhmämuotoisessa teatterissa helpompaa kuin suuressa laitosteatterissa, jonka VOS-rahoitus perustuu tiettyjen toimintojen pysyvyyteen. Pienissä organisaatioissa toisin tekemisen mahdollisuus onkin kiinni erityisesti asenteesta ja tahtotilasta. Haasteena puolestaan asenteet ja tieto sekä henkilöiden valmiudet muuttaa totuttuja toimintatapoja.

3.5.3 Resurssit

”Tämä toiminta on muotoutunut tällaiseksi just näistä resursseista johtuen”

Kun puhutaan teattereiden resursseista ilmeisimmät ja tärkeimmät ovat raha ja tila: molemmat määrittelevät teatterin toimintaa ja kehittymismahdollisuuksia valtavasti. Raha tai sen riittämättömyys vaikuttaa luonnollisesti merkittävästi organisaation kehittymismahdollisuuksiin. Valtion harkinnanvaraista avustusta saavien organisaatioissa oma rahoituksen hankkiminen on tärkeää.

”Raha on yksi toimintaa määrittelevä tekijä. Että jos sitä joka kerta harmittelee, niin onhan sekin vähän syövää koko ajan miettiä rahaa”

”Saamalla lipunmyyntiä kasvamaan, sponsorisopimuksia ja sitten näitä yksityisiä apurahoja ja avustuksia. Et vois sanoa, että se on jatkuvaan rahan keräämistä – se toiminta.”

Toiminnan sopeuttaminen käytettävissä oleviin resursseihin on suuri haaste teattereiden toiminnan kestävyydelle, ja ongelma liittyy sekä perustoimintaan että kehittämistoimintaan. Esimerkiksi toiminta-avustuksen pienentyessä, teatterin kestävyys kannalta olisi tarpeen tehdä myös rakenteellisia muutoksia. Teattereissa talouden rakenteellinen kehittäminen tarkoittaa tavallisesti joko tilaan tai henkilöstöön liittyviä muutoksia. Keskeisten rakenteiden muutokset eivät ole teattereille mieluisia, mutta reagoimattomuuden seuraukset ovat myös kestävämpiä, sillä liian pienillä resursseilla toimiminen vaikuttaa lopulta myös muihin kestävyysosa-alueisiin. Kestävyysvajauksesta jollakin osa-alueella syntyy ikävä kierre: kun koko avustussumma kuluu rakenteiden ylläpitoon, tavallisesti tilaan ja tuottajan palkkaan, produktioiden toteuttamiselle ei jää rahoitusta. Produktion, teattereiden ydintoiminta, tuotetaan henkilökohtaisten apurahojen avulla ja viime kädessä lippu-tuloriskillä, sillä katsojamäärien säilyttämiseksi produktioita ei ole mahdollista jättää tekemättä.

Aineiston perusteella raha resurssina nousee yhdeksi yksittäin keskeisimmäksi toimintaa määritteleväksi tekijäksi. Sen puute näyttäytyy suurena haasteena toiminnan kehittymiselle, oppimiselle ja toiminnan kestävyydelle. Rahan puutteen vaikutus laatuun harmittaa taiteellisesti kunnianhimoisia teattereita:

”Olisi hienoa, että saataisiin tehtyä niin hienoja esityksiä, että yleisöä tulisi. Ja se on usein myös taloudellinen asia, sillä nyt esimerkiksi [tulevaan näytelmään] ei ole saatu rahoitusta ja siinä on hirveitä ongelmia sen vuoksi. Et se uhkaa kaatua taiteellisesti aika minimiin. Tuntuu kurjalta, että raha määrittää niin paljon taiteellista tasoa.”

Toisaalta rahan puute on mahdollista nähdä myös luovuuden kannustimena:

”Mä jopa pidän tästä niukkuudesta. Mä pidän siitä, et, joskus pitää funtsia, ihan äärimmilleen pyöritellä niitä ajatuksia, et miten saisi toteutettua jonkun unelman, koska sitä rahaa ei ole. Luovaa toimintaa. Et siinä on puolensa siinä köyhyydessä, vaikka en nyt sano, ettenkö ottaisi lisää rahaa. Mutta se käynnistää jonkun, et tulee mietittyä, että mikä on tällä hetkellä tärkeitä ja arvokasta ja mielekästä tehdä. Tulee pohdittua vähän tarkemmin, kun ei ole rahaa toteuttaa sitä sun tätä.”

Tila

Rahan lisäksi tila on tärkeä resurssi teattereille. Kehittymisen näkökulmasta tila voi olla haaste tai mahdollisuus. Asia riippuu täysin teatterin kokonaistilanteesta. Tavallisesti tilan hallinta tai jopa omistaminen vapauttaa voimavaroja ja tuo turvallisuutta ja vakautta yleisesti talouteen.

”Me voidaan tehdä niin. Me ollaan, ollaan siis poikkeustapaus markkinatalouden aikana, jolloin kaikki myydään, kaikki tuotteistetaan, kaikki tehdään suuremmaksi ja megalomaanisemmaksi, niin me voidaan pistää talo kiinni.”

Toisaalta tila voi olla myös kehittymisen haaste, sillä kiinteät tilakulut voivat viedä suurenkin osa teatterin budjetista. Tilasta voisi esimerkiksi vuokraamalla sitä eteenpäin saada siitä tuottoja, mutta toiminta vaatisi työtä ja yhä pidemmän aikavälin suunnitelmallisuutta aikataulujen suhteen.

Monet vapana kentän teatterit Suomessa toimivat tilattomina, erityisesti pääkaupunkiseudulla. Tilattomuus ei kuitenkaan kaikkialla Suomessa ole mahdollista, sillä sopivia esitystiloihin ei ole kaikissa kaupungeissa tyhjillään ja tarjolla. Toisaalta teatterit monesti leimaantuvat tiloihin ja yleinen mielikuva teatterista saattaakin olla mielikuva teatterirakennuksesta. Vaikka tilanne varmasti tulevaisuudessa muuttuu, näitä pohdintoja vapaan kentän teattereissa käydään suhteessa tilaan. Tilaan liittyvät kysymykset, kuten tilasta luopuminen, tilan kunnostamiset, katsomopaikkojen lisäämisen tai uusiin tiloihin muuttami-

set nousevat aineistosta, kun pohditaan teattereiden kehittymistä ja erityisesti taloudellista kestävyyttä.

Resurssit kehittämiseen

Teattereissa uusien toimintamuotojen kehittämisen tarve tunnustetaan hyvin. Riittävät resurssit mahdollistaisivat kokonaistoimintaan ja tulevaisuutta hyödyttävien uusien toimintamuotojen ottamisen repertuaariin. Esi-merkiksi teattereiden yleisösuhteen kehittämisen ja organisaation yhteiskuntaan avautumisen kannalta yleisötyön tekeminen olisi tärkeää. Teattereissa kuitenkin myös tiedostetaan, että uusien toimintojen aloittaminen vaatisi joko kokonaan uusia resursseja tai resurssien kohdentamista.

”Sen ollaan tajuttu kehittämisestä, että kyllä me voidaan ja halutaan tehdä uusien kohderyhmien kanssa, mutta siihen tarvitaan rahaa.”

Haasteena ei siis ole niinkään tiedon ja ymmärryksen tai uudistushalun puute, vaan liian pienet resurssit.

”Rahoittajan puolelta tulee painetta tehdä yleisötyötä ja olisihan se tärkeää, että saataisiin sitoutettua ja hankittua uutta [yleisöä], mutta siihen tarvittaisiin pienessä teatterissa ja pienellä henkilöstöllä ylimääräinen rahoitus. Tarvittaisiin erillinen henkilö kehittämään ja tekemään. Tai vaikka että jos järjestetään koulutusta teatteritoiminnan ohessa, niin siinä pitäisi olla oma henkilö. Se on ekstrapytä kaiken muun lisäksi. Et se on kyllä haaste.”

3.5.4 Työn- ja vastuunjako sekä työkäytännöt

”Tietynlaisia toimintamalleja ja prosesseja täällä ei ehkä hirveästi ole, ne vähän sitten tehdään matkan varrella, mikä nyt on ihan ymmärrettävää, mutta se voisi auttaa jos sellaisia olisi”

Työnjako

Työn ja vastuiden jakoon sekä organisaation toimintakäytäntöihin liittyviä havaintoja löytyi aineistosta runsaasti. Määrä ei kuitenkaan suoranaisesti kerro kategorian merkityksestä verrattua muihin kehittämisen haasteisiin, vaan enemmänkin siitä, että työnjakoon ja vastuihin liittyvät asiat ovat pinnalla organisaatioissa: useammassakin hankkeen aikana toteutetussa projektissa tehtävänä oli työn- ja vastuunjako.

Työnjaon seurauksena muodostuva organisaation erikoistuminen, vaikuttaa siihen, millaiseksi organisaation rakenne muodostuu. Vapaan kentän teattereissa erikoistuminen on pientä, joten rakenteet ovat matalahierakisia. Usein monipuolistakin toimintaa tehdään ilman selkeää työnjakoa, määrittelemättä esimerkiksi työnkuvia.

Tämä on kuitenkin todellinen työnkuormitustekijä henkilökunnalle ja erityisesti usein tuottajalle, sillä tällöin sairastumisen varalle ei ole olemassa varahenkilöä. Osassa tutkimukseen osallistuneista teattereista tähän kuintekin oli varauduttu.

Käytännössä esimerkiksi taiteellinen johtaja perehtyy tuottajan työnkuvaan sen verran, että kiireisimmät työtehtävät on mahdollista hoitaa:

”Kyllä on tavallaan tuotannossa edes se jako, että me pystytään kumpi tahansa hoitamaan tietyt, päivittäiset rutiinit.”

Sytä sille, että työnjakoa ei pienissä organisaatioissa systemaattisesti tehdä, on monia. Yleisimmin mainittu on kiire: jatkuvassa kiireessä aikaa toimenkuvien ja yhteisten toimintamallien määrittelylle ei löydy. Pienissä teattereissa haastetta ei kuitenkaan aina tunnusteta, sillä usein ”työ soljuu” pienellä porukalla tehtäessä helposti:

"Että mä en oikein tiedä, millä tavalla ne meidän tehtävät on jakautunut, mutta täällä me pyöritään miltei päivittäin, ja hyvin vähän on tullut mitään ristiriitoja tai sellaisia, että mikset ole tehnyt tuota ja miksi me tehdään yhtä aikaa. Et ne vaan jotenkin soljuu ja menee. Riittävästi ilmeisesti keskustellaan ja nähdään. Sitten jos toisella kasaantuu hommat niin toinen voi sanoo, että minä voin tehdä tuon."

Haasteeksi voi kuitenkin muodostua tilanne, joka vaatisi erityistä panostusta henkilökunnalta. Myös uuden työntekijän aloittaessa kokonaistilanteen arviointi työn ja vastuiden jakamisen näkökulmasta auttaisi kuitenkin kaikkia toimimaan. Työntekijälle selkeä tehtäväkuva antaa turvallisuuden ja hallinnan tuntua työntekoon, mikä puolestaan parantaa tulosta:

"Kyllä minä edelleen kaipaisin sitä, että olisi selkeämmin toimenkuvat määritelty. Koska sitä kautta ehkä sit päästäisiin nopeammin pisteestä A pisteeseen B. Siihen tavallaan mihin pyritään. Ehkä olen oppinut luovimaan, tiedän mistä löytyy mikäkin tieto ja miten asiat hoidetaan. Selkeitä toimintamalleja ei välttämättä ole."

Lisäksi selkeät työkuvat ja toisaalta henkilökunnan vastuuttaminen auttavat myös viemään ideat käytäntöön. Pienissä, löyhästi organisoituneissa työyhteisöissä kehittämisideoita syntyy helposti, mutta toteutukselle on haasteellista löytää aikaa. Työnjakoa voidaan tehdä myös hallituksen ja johtoryhmän jäsenille, mikäli heillä on osaamista ja motivaatiota. Silloin vastuuhenkilöiden nimeäminen auttaa:

"Ehkä ne on vähän sellaisia, että pitäisi vaan luoda asioille raameja. Et milloin tämä toteutetaan ja kuka sen sitten toteuttaa".

Koordinaatio

Toimintojen koordinoimattomuus aiheuttaa tehottomuutta ja kuormittaa. Kuten aineisto osoittaa, pienissä teattereissa työtä tehdään paljon yhdessä, työtehtäviä jaetaan tilanteissa ja erikoistuminen työn eri osa-alueisiin on pientä. Kuitenkin mitä suurempi riippuvuus ryhmän jäsenten välillä on, sen suurempi merkitys on työn hyvällä yhteen koordinoinnilla (Nijstad 2009, 176–179). Pelkkä vastuiden ja työnjako ei siis riitä, vaan tarvitaan myös tehtävien suhteuttamista toisiinsa ja vuorovaikutusta:

"Välillä koen, että aina ei tieto tavallaan kulje välttämättä. Eikä myöskään ole selkeitä deadlineja tai tietoa, koska joku tehtävä on tulossa itselle [hoidettavaksi].. Niin se sitten hankaloittaa sitä, että saisi jonkun asian eteenpäin."

Liikkuvia freelance-taiteilijoita työllistävän organisaatio kannalta keskeiseksi nousee aikataulutus. Kun organisaatiossa ei tiedetä muiden aikatauluja, ei omia työtehtäviä voi suunnitella voi ottaa huomioon yhteistyön paikkoja tai töiden vaikutusta toisiinsa. Ongelma on tunnistettu useissa teattereissa ja hankkeen aikana kaksi teatteria laatikin käyttöönsä aikatauluja yhteenvetävän dokumentin.

Työkäytännöt

Työn operatiiviseen puoleen aineistosta nousi useita toimintamalleihin ja työnteon tapoihin liittyviä teemoja, joista tarkempaan analyysiin otettiin ajanhallinta, työaikaseuranta ja työn rajaaminen. Kaikki liittyvät organisaatiotason lisäksi yksilön työkäytäntöihin ja kiireeseen, joka on analyysin perusteella yksi merkittävimmistä yksittäisistä kehittymisen ja kestävyys haasteesta. Toimintakäytäntöihin liittyen kehittämisen suurena haasteena kaikissa tutkituissa teattereissa on kiire ja sen kokemus. Riittämättömyyden tunne vaivaa omassa työssä eikä ennakointiin ole aikaa. Yhteiselle suunnittelutyölle on myös liian vähän aikaa:

"Et jotenkin on niin hirveen kiire tässä, että just ehtii tehdä ne kaikki deadlineen mennessä, niin kiire koko ajan, että ei ehdi enakoimaan."

Vapaalla kentällä tapahtuvan teatterityön rajattomuus edellyttää, että organisointi ja priorisointi sekä muut erilaiset työhön liittyvät rajat ovat hallinnassa (Julkunen 2008, 123). Aineiston perusteella työn rajaamisen tärkeys ajan hallinnalle tunnistetaan teattereissa hyvin.

”Olen saanut myös kannustusta, että pitää myös osata priorisoida se mikä on oikeasti tärkeätä ja mikä ei sitten ole niin tärkeätä siinä tilanteessa.”

Käytännössä työn rajaaminen on kuitenkin haastavaa, erityisesti tuottajilla jos he ovat organisaationsa ainoita täyspäiväisiä työntekijöitä. Työn keskeytyminen, toisaalta työn sirpaloituminen useisiin eri osa-alueisiin kuormittaa:

”Yksi asia mikä vaikuttaa mun työhön, on että työtehtäviä on sen verran paljon, että joku selkeästi yhtäjaksoinen urakka voi keskeytyä monta kertaa päivän aikana. Vaikka työnteolle voisi olla hyötyä, että työnteke jatkuisi pidempään. Jos olisi tulevaisuudessa [mahdollista], voisi olla enemmän ihmisiä toimistossa, ihmisiä tekemässä eri osa-alueita, että työtä ei tarvitsisi aina pilkkoa.”

Yksittäisenä, mutta kiinnostavana esimerkkinä aineistosta noussut havainto on kokemukset työajanseurannasta. Työajanseuranta ei lähtökohtaisesti istu uuden työn ja freelance-työn joustavuuteen, mutta eräässä teatterissa kokemukset olivat hyviä. Ulkoa annetut rajat ja dokumentointi voivatkin rajoittamisen sijaan vapauttaa, sillä ne tekevät asioita näkyviksi:

”... työajanseuranta on tärkeä. Sitä työmääräänsä valittavat, että kun koko ajan niin paljon, ovat saaneet hallintaan sen [työajan]. Että hei, eihän ylitöitä olekaan niin paljon ja tämänhän vois tehdä tätä työnajalla. Että se on yksi semmoinen työkalu, minkä mä toivoisin, et tosi moni vapaan kentän teatteri ottaisi käyttöön. Se on tosi tärkeä. Ja se on myös lisännyt hyvinvointia, koska niitä [ylityökertymiä] seurataan.”

3.5.5 Työhyvinvointi

”Sekin on, että kun me nähdään niin harvoin. Usein kun me nähdään, niin on kiire ja stressi – helposti sitä alkaa vuodattamaan sen, mikä on se kiireisin stressi. Että useasti unohtuu se positiivisista asioista puhuminen. Että mä olen nyt toivonut, että voitaisiko puhua positiivisista asioista”

Työhyvinvointi on tutkimusten mukaan organisaation keskeinen menestystekijä, joten sen laiminlyöminen voi löytyä monen organisaation ongelman taustalta. Työhyvinvoinnista huolehtimisen tulisikin olla osa organisaatioiden riskinhallintaa. Tuottavuuden ja taloudellisen kestävyyslisäksi työhyvinvointi on myös tärkeää inhimillisesti kestäväälle työlle.

Työhyvinvoinnista huolehtiminen paljon freelancereita työllistävässä vapaan kentän teatterissa on haasteellista, sillä esimerkiksi monet taiteellisen työryhmän jäsenistä kuuluvat organisaation vain produktion ajan. Freelance-taiteilijoiden työhyvinvoinnista huolehtiminen olisi kuitenkin erityisen tärkeää, sillä epävarma, pätikkäinen työ on kuormittavaa. Oma tai kollegan kuormittuminen joko nousi jatkuvasti analyysissa esiin. Lisäksi tuottajan työhön liittyy kuormitustekijöitä sekä aineiston että aiemman, tuottajien työhyvinvointia koskevan selvityksen mukaan (Leo 2014). Tässä tutkimuksessa keskeisimmiksi tuottajan työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi nousivat liiallinen työmäärä ja heikosti organisoidut työtehtävät:

"Ehkä niitä kuormittavia hetkiä on vaikka se tunne, kun et ehdi tehdä jotain asiaa tarpeeksi hyvin, että jos meillä olisi vaikka joku iso apurahahakemus ja siinä päällä vaikka jonkun näytelmän harkkatilanne ja sitten vielä vaikka iso esite pitäisi lähteä. Et sitten ei kerkeä panostamaan siihen tärkeimpään, niin ehkä on sitten se, mikä luo sitä stressiä. Riittämättömyys ja ajanpuute toisinaan. Se on ehkä stressaavin tilanne"

Liian suuri työkuorma tuottaa kiirettä ja Niiden vaikutuksia organisaation toimintaan on tutkittu paljon ja tiedetään, että pitkään jatkuessaan ylikuormittavuuden ja kiireen kokemukset alentavat työn tuottavuutta ja työhyvinvointia. Tavoiteltavana tilana olisi hyvä pitää työnhallintaa: silloin työn vaatimukset, työmäärä, osaaminen ja tiedot ja taidot ovat tasapainossa Jatkuva kiire ja kamppailu jaksamisen kanssa kääntyvät uuden oppimista ja työyhteisön ja itsen kehittämistä vastaan. (Syvänen ym. 2015, 91; 152)

Työhyvinvoinnin keinoja

Tutkitut teatteriorganisaatiot ovat kehittäneet erilaisia keinoja työhyvinvoinnin ylläpitoon. Työpaikoilla on päätetty noudattaa sovittuja aikatauluja ja pitää huolta viestinnästä. Selkeät, yhdessä sovitut raamit ja toimintakäytännöt luovat turvallisuutta:

"Mun mielestä se on työhyvinvointiasia, että se on kaikilla tiedossa päivittäinen harjoitusaika. Siis et ne kehykset on selvät ja niistä pidetään kiinni. Että on harjoitusajat ja lopetusajat ja niistä pidetään kiinni, että ne eivät veny ja pauku ja ihminen voi luottaa siihen.. Nämä voi kuulostaa tavallaan jokapäiväisiltä, mutta ne ei ole mitenkään itsestään selviä. Ja sitten yleensäkin sellainen kaikenkaikkinen informointi, koska se luo pahaa oloa jos tulee yllättäen sitä sun tätä vastaan, että tavallaan yritän pitää niistä raameista kiinni."

Kehityskeskustelut olivat yksi usein käytössä oleva keino:

"Henkilökunnalle pidetään kehityskeskustelut säännöllisesti, niin siellä sitten pitää muistaa moittia tai kiittää ja yleensä molempia. Arkityössä ei välttämättä muista sanoa sitä kiitosta. – Koska meillä tämä ja tämä ja tämä asia oikeasti toimii."

Joissakin yleisesti hyväksi havaituissa käytännöissä teattereissa oli puutteita, esimerkiksi toimenkuville ja niiden perehdyttämisessä:

"Sanotaanko että ehkä itse olisin kaivannut silloin kun tähän työhön tulin niin semmoista, ehkä selkeämpiä raameja siitä, mikä on se oma toimenkuva. – Ehkä meilläkin on vähän se haaste, että kun tulee uusi ihminen, niin sitten sen pitää vähän itse osata kysyä ja löytää asioita."

Organisaatioilla on kuitenkin esimerkiksi työuupumukseen puuttumiseen varsin vähän keinoja, silloin kun kuormittumisen syyt ylittävät organisaatioiden rajat. Ylisemmin työntekijöiden uupumusoireita on ainoastaan voitu ottaa puheeksi henkilön kanssa ja ohjata työterveyshuoltoon. Rakenteita ja käytäntöjä on kuitenkin mahdollista muuttaa:

"Me ollaan tehty hallituksella päätös, et me puututaan.. Että me halutaan pitää, halutaan myös sellainen työilmapiiiri ja sellainen maine, että me pidetään ihmisistä huolta. – niitä on tosi isolla kädellä jouduttu hallituksessa miettimään, et mitä me tehdään väärin, koska meillä jatkuvasti esimerkiksi tuotannossa ihmiset uupuu. Mikä on hyvin yleistä koko alan teatterikentällä, että näin tapahtuu, koska se kuorma on sillä yhdellä ihmisellä. Ja se on yks syy, miksi me on haluttu muuttaa"

meidän tuotantorakenteita ja toimintatapoja, minkä takia me edelleen niitä kehitetään. Ja mietitään, et onko meillä liikaa ohjelmistoa, jos meidän tuottaja alkaa olla uupunut.”

Motivaatio ja voimavarat

Työmotivaatio tärkeä tekijä organisaation uudistumisessa, työn tuottavuudessa ja työhyvinvoinnissa (Syvänen ym. 2015, 37). Työmotivaation puute on haaste teattereiden kehittymiselle. Mutta tutkimustulosten perusteella vapaan kentän teattereissa työmotivaatio on paremminkin voimavariatekijä. Motivaatiotekijöitä olivat erityisesti vapaus päättää asiasta sekä työn vaihtelevuus:

”Tässä on vapaus tehdä asioita, päättää siitä, mitä me teatterissa tehdään. Se on aika iso syy, se tärkein. Ja se että saa tehdä sellaisen ryhmän kanssa kuin haluaa. Että kivahan se on aina vieraillla ja tavata uusia ihmisiä, en sitä sano, mutta kyllä se on se päättämisen vapaus, kyllä se on ehdottomasti koukuttavaa.”

Myös työn sisällöt toimivat työmotivaation lähteinä. Taiteeseen itsessään liittyvä uudistuminen motivoi. Lisäksi lähes kaikissa haastatteluissa mainittiin alalla toimivat ihmiset työn motivaatiotekijöinä.

”Hyvä esitykset motivoivat henkilökohtaisesti. Taiteellinen taso ja mielenkiintoiset produktiot. Uudet yhteistyöproduktiot innostavat. Alalla on huippuja tyyppejä ja on inspiroivaa tehdä heidän kanssaan töitä. Se on kantava voima.”

”Ehkä se on tämän työn vaihtelevuus ja nämä ihmiset. Sisältö, että se on mielekästä. Että aina tulee jotain uutta ja jännää eteen.”

Työmotivaatioon liittyen aineistosta nousi esiin myös työn eettinen puoli. Teattereissa työskentelyä motivoi ”hyvän asian” eteen työskenteleminen.

”[se] mitä teatteri tuottaa alueelle tai ihmisille, tai ehkä sellainen, että ainakin uskon tähän hyvään asiaan, niin ehkä se sitten motivoi. –ylipäättänsä se, että meillä on hyvä henkilöstö, jonka kanssa on hyvä tehdä. Se motivoi tekemään myös sen oman työn hyvin, että saadaan asiat eteenpäin ja saadaan jotain hyvää.”

Vapaan kentän teattereilla on suuri merkitys tutkimuksessa haasteltujen taiteilijoiden identiteetille. Haastatteluissa merkitystä kysyttiin ja merkityksiä löytyi sekä työn näkökulmasta että taiteellisen identiteetin näkökulmasta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta identifioituminen teatteriin ja kuuluvuuden tunteesta kumpuavat voimavariatekijät ovat havainto, joka luo vahvistusta tutkimuksen hypoteesille vapaan kentän teatteriorganisaatioiden roolista ja tarpeesta lisääntyvän freelance-työn maailmassa. Vapaan kentän organisaatiot tarjoavat paikkoja harjoittaa freelance-työtään, mutta aineisto vahvistaa, että niillä on suurempikin merkitys:

”Tämä teatteri on osa taiteilijaidentiteettiäni. Kun tätä on ollut luomassa alusta saakka, niin se merkitys on erittäin suuri.”

Osalle vapaan kentän teatteriorganisaatioiden merkitystä suurena koko taiteenalan kehittymiselle, mikä lisää oman työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia.

”Ajattelen vapaan kentän merkitystä ohjelmiston kannalta, että siellä näkyy se teatterin uudistuva ja tuleva kaikkein nopeimmin. Että kaikki rajojen yli tulevat tuulahdukset näkyy vapaissa ryhmissä ensimmäisenä. – uskonni ryhmiin on suuri”

3.5.6 Moniammatillinen yhteistyö ja ammatillinen vuorovaikutus

Teattereiden työt voidaan jakaa karkeasti taiteelliseen ja tuotannollis-hallinnolliseen työhön. Taiteelliseen työhön kuuluvat esitysten ja tuotantojen suunnittelu ja valmistaminen. Taiteellista työtä on lukea kuuluvaksi myös taiteellisen johtoryhmän tekemä ohjelmistojen suunnittelu. Tuotannollis-hallinnolliseen työhön kuuluu muun muassa tuotantojen koordinointi, ja aikatauluttaminen, viestintä ja markkinointi ja lipunmyynti, yhdistyksen hallinto, talous- ja henkilöstöhallinto sekä tiloista ja tekniikasta huolehtiminen. Joissakin jaotteluissa tekniikan työ voitaisiin erotella omaksi työnalajikseen, mutta tässä on jaettu taiteellisen ja hallinnolliseen.

Esitykset valmistaa esitystä varten koottu taiteellinen työryhmä tai teatterin kiinteämpi ensemble. Tutkimuksessa mukana olleissa teattereissa toteutetaan kumpaakin mallia, mutta muuttuvia työryhmiä on enemmän. Taiteellinen työryhmä on toimiessaan keskinäiselle kunnioitukselle perustuva tiimi, ja sellaisenaan on ihanteellinen ympäristö vuorovaikutuksen ja dialogin muodostumiselle ihmisten välillä. Taiteellinen työryhmä voidaan nähdä malliesimerkkinä oppivasta organisaatiosta (esim. Senge 1990).

Taiteelliseen työryhmään kuuluu aina jäseniä erilaisista ammattitaustoista: näyttelijöitä, ohjaaja, valo- ja äänisuunnittelijoita, tekniikoita ja lavastajia. Joissakin tapauksissa työryhmään kuuluu myös tuottaja. Kyseessä on moniammatillinen tiimi ja produktion valmistamiseen tarvitaan moniammatillista yhteistyötä. Moniammatillisuudella tarkoitetaan usean eri ammattiryhmän työskentelyä yhdessä saman tavoitteen eteen (Isoherranen 2012).

Teatteriorganisaatiossa taiteellisen työn tekee taiteellinen henkilökunta ja tuotannollisen työn tuottaja. Pienissä teattereissa myös taiteelliseen henkilökuntaan laskettava taiteellinen johtaja sekä taiteellinen johtoryhmä hoitavat tuotannollisia töitä tuottajan apuna. Usein tuottaja jää kuitenkin työssään yksin eikä osallistu taiteellisen työryhmän työhön tiiviisti:

”Meillä on paljon moniroolisia tekijöitä, mutta hävettävän vähän tuottaja kerkeää osallistumaan siihen taiteelliseen prosessiin. Hän näkee sitä, tuotantokokouksissa työryhmää ja sitten saattaa joitakin yksittäisiä harjoituksia ja läpimenoja käydä kattomassa mutta ei voi puhua siitä, että varsinaisesti että tuottaja kerkeisi osallistua tällaisiin prosesseihin”

Moniammatillisen yhteistyön edellytykset taiteellisen ja tuotannollisen työn välillä eivät siis ole lähtökohtaisesti yhtä hedelmälliset kuin taiteellisen työryhmän sisällä ja yhteistyön puute tai yhteistyön toimimattomuus voi nousta suureksikin esteeksi organisaation tiellä kohti kestäväää työtä. Syynä on usein yksinkertaisesti kiire, mutta myös se, että tuotannollisen työn sisältöjä ja prosesseja ei tunneta. Tutkimuksen aineistosta ei nouse esiin erityisiä jännitteitä eri ammattiryhmien välillä teatterissa, mutta haastattelujen perusteella sellaisia on kuitenkin ollut aiemmin. Ristiriidat henkilöiden välillä eivät kuitenkaan läheskään aina kumpua työnkuvasta tai arvostuksen puutteesta toisen työtä kohtaan. Syynä saattavat olla myös esimerkiksi epäselvät odotukset toisen työltä.

"Kun palaveerattiin tulevasta produktiosta, niin kyllä siellä koin olevani ihan osa työryhmää. Et se oli ihan hauskaa, että ihan kivalla kombolla sitä tehtiin. Jäi kiva filis siitä. Et vaikka sit muuten tekisikin ihan sitä toimistoduunia, niin on se ihan kiva olla mukana."

Osallistuminen taiteellisen työryhmän suunnittelutyöhön voi olla merkityksellinen tuottajan osallisuuden kokemukselle. Osallisuudella puolestaan on merkitystä oppimiselle ja ammatilliselle kehittymiselle, jotka ovat keskeisiä tekijöitä myös organisaation oppimiselle (Syvänen 2015, 151–152). Tästä näkökulmasta moniammatillisen yhteistyön prosesseja olisi hyödyllistä kehittää myös taiteellisen ja tuotannollisen välille.

Erityisesti pienissä vapaan kentän teatteriorganisaatioissa ero taiteellisen ja tuotannollisen työn välillä on häilyvä eivätkä työnkuvat ole selkeästi määrittäneitä niin sanottujen työnlaajien mukaan. Aineiston perusteella jakoa taiteelliseen ja tuotannolliseen työhön ei vapaan kentän teattereissa ainakaan erityisesti korosteta. Päinvastoin, rajojen ylittymistä tapahtuu paljon.¹⁵

"Mä en näe siinä mitään ristiriitaa näin, mun mielestä se on hyvä vaan, jos ryhmässä taiteelliset suunnittelijat ja sitten muut suunnittelijat osaa elää sellaisessa työn sekamelskassa, jossa on sitä taiteellista puolta mukana, mutta myös sitten sitä tuotannollista puolta mukana."

Tilanteeseen vaikuttaa vapaan kentän teattereiden toimintakulttuuri, mutta myös niukat resurssit. Teattereiden perustajat ovat tottuneet hoitamaan tuotannollisia töitä itse, toisaalta erillistä tuotannollista työntekijää ei aina ole mahdollisuutta palkata. Moni taiteilijoista myös näkee hyödyllisenä ymmärtää tuotannollisia ja taloudellisia reunaehtoja. Tällaisella työnkuvien sekoittumisen voidaan nähdä kumpakin työnteon aluetta hyödyttävänä taiteellis-tuotannollisena työnä.

Yleisen rajojen ylittymisen eri työn laajien välillä ovat todenneet myös taiteilijoiden työhyvinvointia tutkineet Pia Houni ja Heli Ansio (2013). Vaikka vapaalla kentällä perimmäisenä syynä rajojen ylityksille on usein resursien puute, vastuualueiden ylitykset voi halutessaan nähdä myös yhteisen ymmärryksen luojana ja yhteisen ymmärryksen lisääjänä teatterin toiminnasta kokonaisuudessaan. Työn sosiaalisen kestävyys näkökulmasta yhteistyön toteutuminen on tärkeää.

Teatterinkehittäjän käsikirjassa (Lavaste ym. 2016) ehdotetaan, että työnkuviin liittyviä valta-asetelmia purettaisiin määrittelemällä kaikki teatterissa tehtävä työ ensisijaisesti taiteelliseksi ja vasta työnkuvan mukaan taiteelliseksi, tuotannolliseksi, soveltavaksi tai tekniseksi. Tähän on helppo yhtyä tutkimuksessa syntyneiden havaintojen myötä yhtyä.

Ammatillinen vuorovaikutus

Moniammatillisen yhteistyön onnistumiselle keskeistä on ammatillinen vuorovaikutus työntekijöiden välillä. Organisaation toiminnan kannalta tiedonkulku henkilökunnan välillä on tärkeä saada toimimaan. Vuorovaikutus on tärkeää teatterin yhteisöllisyyden kannalta. Sekä toimiva tiedonkulku että yhteisöllisyys ovat tärkeitä tekijöitä, kun organisaation oppimisen ja kestävä työn, erityisesti sosiaalisesti kestävä työn ja tasa-arvoisen työyhteisön kannalta.

Tutkimukseen osallistuneilla teattereissa oli vaihtelevia vuorovaikutuskäytäntöjä. Yleisesti kokoukset ovat teattereissa keskeisiä tiedonvaihdon kanavia ja tutkimukseen osallistuneissa teattereissa oli käytössä esimerkiksi tuotantoihin keskittyviä tuotantokokouksia, juoksevia asioita käsitteleviä viikkopalavereja sekä hallituksen ja johtoryhmän kokouksia. Tuotanto- ja viikkokokoukset saattavat olla ainoita hetkiä, jolloin eri aikaan työskentelevät henkilöt kohtaavat:

¹⁵ Kiinteitä laitosteatteriorganisaatioita tutkinut Satu-Mari Jansson (2015) nimeää hybriditeatteriksi teatteriorganisaation, joka toteuttaakseen uudenlaisia tehtäviä perinteisen esitystoiminnan rinnalle. Hybriditeatterin keskeinen kehittämispiste on taiteellisen henkilökunnan ja muun henkilökunnan rajattujen vastuualueiden ylittäminen.

"Meillä on tuotantokokoukset, missä on sitten suunnitteleva työryhmä paikalla, ja siellä tietoa sitten vaihdetaan niin paljon kun ennätetään – on äärimmäisen tärkeää nähdä viikoittain ihmisiä [työryhmän jäseniä]. Koska muutenhan ei olisi mitään käryä siitä, mitä siellä tapahtuu. Eikä niitä vaan näe [sattumalta], sillä niillä on eri työajat kuin tuotannolla, ja tuotanto on täällä päivittäin ja treenit on monesti ilta-aikaan"

Aineiston perusteella teattereiden selkeitä ja säännöllisiä kokouskäytäntöjä pidetään tärkeinä teattereissa. Suuremmissa organisaatioissa palavereja on luonnollisesti enemmän. Pienemmissä vain työryhmällä esimerkiksi esityskauden aikana. Kiire ja yhteisen ajan puute ovat uhkana vuorovaikutukselle ja kokouksille:

"Kyllä täällä kokouksissa istutaan [melko paljon]. Ja se on ihan tarpeellinen määrä. Me ei aikaisemmin määritelty kokousaikoja, ne oli silleen, että okei, kerran kuussa kokous ja aina edellisessä sovittiin, että milloin on ajankohta. Ja sitten saattoi olla, että ei kalenteriin sopinutkaan. Ja niin siinä sitten olikin puolitoista tai kaksi kuukautta väliä ja hirveä määrä asioita käsiteltävänä."

Suurimpana vuorovaikutukseen liittyvänä haasteena teattereissa on turvata vuorovaikutus tiiviin taiteellisen työryhmän ja usein varsin yksin työskentelevän tuottajan välillä:

"Mun mielestä se olisi kiva et me nähtäisiin joka viikko edes jollakin porukalla, että olisi viikkopalavereja. Minäkin olisin paremmin kärryillä, että mitä taiteellisissa produktiossa on tilanne. Ja siellä tiedettäisi vähän, että mitä minä teen."

Yhteisöllisyyden kannalta on tärkeää, että teatterin jäsenet ja henkilökunta saavat yhteisiä kokemuksia ja onnistumisia. Osassa teattereista asiaan on kiinnitetty erityistä huomiota ja kiireestä huolimatta huolehditaan yhdessäolosta myös työtehtävien ulkopuolella.

"Epävirallinen yhdessäolo meinaa unohtua, vaikka niillä on tosi iso merkitys. Juhlan paikkoja löytyy kuitenkin. Tuottaja on ehdottomasti osa tiimiä ja työryhmää."

Hyvä ammatillinen vuorovaikutus ei ole itsestäänselvyys vaan vaatii tietoista ylläpitoa. Osassa organisaatioista toimivan vuorovaikutuksen ja hyvän keskusteluilmapiiirin eteen on tehty tietoista työtä:

"Välillä on vaikeampaa ja välillä on helpompaa, mutta siihen on pitänyt opetella, käymään niitä keskusteluja."

"Niitä [kokouksia] odottaa aina ilolla. Että se jotenkin pöyhii sitä maastoa – heitellään ideoita ja katsotaan. Joku siitä lähtee sit versomaan. On hankala sanoa ideoista kenen se oli, koska sen keskustelun myötä se muuttuu ja muokkaantuu ja siitä tulee niin oman näköisensä, että kukaan ei voi sanoa, että minä tuon keksi. Ja se on kauhean hauskaa."

"Meillä on aika hyvä keskustelukulttuuri syntynyt tässä, että miten me puhutaan. – Ehkä siinä on myös se, että me ei pelätä kauheasti kriisejä, ei ahdistuta niistä. Nyt on sellainen vaihe, että ei tarvitse kauheasti pelätä, jos on eri mieltä. Ei tarvitse sitä kriisiyttää."
Digihattupeli

3.5.7 Liikkuvuus ja organisaatioidenvälinen oppiminen

"[Liikkuvuutta] tarvitaan teattereissa erityisesti. Musta tuntuu että tarvitsee olla tuntosarvet pystyssä."

Vapaa kenttä on liikkuvan freelance-työn aluetta. Taiteilijat ja muut teatterityöntekijät työskentelevät apurahoilla ja muuttuvissa kokoonpanoissa ja kiinnittyvät organisaatioihin virallisesti vain produktioiden ajan. Taiteilijoiden liikkuvuus määrittää teatterin vapaata kenttää toimintaympäristönä: se on keskeinen osa vapaan kentän toimintalogiikkaa ja vaikuttaa suuresti myös kentän organisaatioihin.

Vapaan kentän teattereille on tässä tutkimuksessa soviteltu roolia liikkuvan freelance-työn solmukohtina. Vaikka organisaatio ei solmukohta olisikaan, on se kuitenkin osa vapaan kentän verkostoa, kumppanuudet ja erilaiset yhteistuotanto- ja yhteistyömuodot korostuvat. Kehittämisen ja oppimisen näkökulmasta liikkuvuus voidaan tulkita jälleen joko haasteeksi tai mahdollisuudeksi organisaation menestykselle ja kestävyydelle. Haaste se silloin, jos organisaation rakenteet ja toimintamallit eivät heikkoutensa vuoksi selviä kestä esimerkiksi henkilöiden muutoksia. Aineistossa kuitenkin korostui liikkuvuuden merkitys mahdollisuutena: liikkuvien toimijoiden myötä organisaatioon saadaan uusia ideoita ja toimintatapoja:

"Kyllä mä koen sen meille sisällöllisesti tärkeäksi. Siinä vähän miettii, et minkä takia me tehdään yhteistuotantoja, et sen täytyy olla sisällöllisesti tai taiteellisesti jollain tavalla merkittävää, koska se taloudellinen säästö, mikä siitä tulee, jää helposti sen koko byrokratian jalkoihin, koska se on tosi työlästä ison laitosteatterinkin kanssa sovitella aikataulut."

Motivaatio yhteistyöhön syntyy erityisesti kehittymisestä ja uuden oppimisesta, mutta myös ulkopuolelta, taloudellisista kannustimista. Yhteistyö ei kuitenkaan ole riskitöntä taloudellisesti eikä ilman erillisiä avustuksia välttämättä edes taloudellisesti kannattavaa: esityksen liikuttaminen vaatii lisäresursseja, vaikkakin tuotantokuluissa riskiä jaettaisiinkin.

Visio-hankkeen kehittämisosion suurimmat onnistumiset liittyivät vertaistukeen ja organisaatioiden väliseen oppimiseen. Pienissä organisaatioissa muita samassa positiossa työskenteleviä henkilöitä ei ole, joten vertaistukea on haettava oman organisaation ulkopuolelta. Tutkimukseen osallistuneissa teattereissa hyödynnetään varsin hyvin tarjolla olevia vertaistuen paikkoja: teatterit ovat aktiivisesti mukana erilaisissa kehittämishankkeissa ja valtakunnallisessa edunvalvonnassa. Johtajat ja henkilökunta osallistuvat koulutuksiin, joissa osaamisen lisäksi on aina tarjolla myös verkostoitumis- ja vertaistuen mahdollisuuksia. Vertaistuelle kaivataan kuitenkin edelleen lisää rakenteita, erityisesti organisaatioiden välille, sillä systemaattinen organisaatioiden välille organisoitu vertaistuki mahdollistaisi organisaatioiden välisen oppimisen. Systemaattinen ja säännöllinen, vaikka pienimuotoinenkin vertaistuki olisi suuri resurssi pienille toimijoille.

Systemaattinen organisaatioiden välille organisoitu vertaistuki mahdollistaisi organisaatioiden välisen oppimisen. Tällaista tukea Visio-hankkeessa pilotoitiin yhteisessä kehittämisspäivässä. Kati Tikkamäki (2006) puhuu dialogisista oppimisympäristöistä, tarkoittaen dialogiin perustuvia ja työn arkeen paikantuvia oppimisen tiloja. Nämä tilat voivat olla virallisen organisaation piiriin luettavia tiimejä tai työryhmiä, mutta myös kollegiaalisten suhteiden ja työtehtävien ympärille muodostuvia epävirallisempia yhteisöjä – joko saman alan ammattilaisten muodostamia tai moniammatillisia. Yhteisöillä voi olla vetäjä tai ne voivat perustua vertaisasemaan. Niillä tulee olla myös yhteinen näkemys yhteisön tehtävästä ja tavoitteista. Parhaimmillaan ne toimivat dialogisina uudistumisen ja kehittymisen tiloina. Organisaatioiden oppimisen tutkija Linda Argote (2013, 9; 147) nimeää tiedon siirtämisen organisaatiosta toiseen yhdeksi organisaatioiden oppimisen nykytrendiksi. Organisaatiot siis oppivat toistensa kokemuksista ja miten muilla toimijoilla olevaa tietoa voidaan hyödyntää.

3.6 POHDINTAA VALTIONOSUUSJÄRJESTELMÄN ULKOPUOLISTEN TEATTEREIDEN KEHITTÄMISMAHDOLLISUUKSISTA

Visio-hankkeen tutkimuksessa tutkittiin valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisten teattereiden kehittämismahdollisuuksia muuttuvassa toimintaympäristössä oppiva. Tutkimuksessa kysyttiin, mitkä ovat valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisten teattereiden kehittymisen ja oppimisen keskeisimmät haasteet ja miksi? Lisäksi tarkasteltiin teattereiden mahdollisuuksia kehittyä kohti kestäväää työtä. Teoreettisen viitekehyksen muodostivat tutkimukset organisaation oppimisesta, kestävästä työstä, innovatiivisuudesta ja dialogisuudesta sekä työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen välisestä suhteesta.

3.6.1 Kehittämisprosessien opit

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka tapauksia olivat neljän Visio-hankkeeseen osallistuneen teatterin kehittämisprojektit. Tapaustutkimuksella haluttiin lisätä syvällistä ymmärrystä valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisista teattereista huomioiden kontekstuaaliset seikat. Etnografista otetta hyödyntävän tutkimuksen aineisto koostui haastatteluista, osallistuvista havainnoinneista ja valmiista materiaalista.

Teatterioorganisaatio on systeeminen kokonaisuus, jossa jokainen toiminnan osa-alue vaikuttaa muihin osa-alueisiin. Erilaiset tekijät määrittyvät kehittymisen haasteeksi tai mahdollisuudeksi tilanteisesti, suhteessa muihin tekijöihin. Mitään yksittäistä tekijää, esimerkiksi organisaation kokoa, ei voida sellaisenaan määritellä hyväksi tai huonoksi. Koko voi olla haaste tai mahdollisuus riippuen esimerkiksi siitä, paljonko koordinointiin on käytettävissä resursseja. Sisällönanalyysin avulla aineistosta löydettiin seitsemän sisältökategoriaa valtionosuusjärjestelmän kehittämisen haasteista ja toisaalta mahdollisuuksia: 1) visio, strategia ja johtaminen, 2) rakenne, 3) resurssit, 4) työnkuvat, vastuut ja toimintakäytännöt, 5) moniammatillinen yhteistyö ja ammatillinen vuorovaikutus, 6) työhyvinvointi sekä 7) liikkuvuus ja organisaatioidenvälinen oppiminen.

Tutkimuksen lähtökohtana oli, että oppiva, innovatiivinen ja uudistumiskykyinen organisaatio pystyy vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin paremmin kuin toimintamalleiltaan ja työnsisällöltään jäykkä organisaatio. Nykyaikana työprosesseja ei hyvinvoivassa ja menestyvässä organisaatiossa haluta kontrolloida, vaan tarvitaan luottamukseen ja joustavuuteen perustuva, henkilöstöä osallistava työilmapiiri. (esim. Manka & Manka 2015.) Organisaationa vapaan kentän teattereilla on paljon kehittämismahdollisuuksia tukevia tekijöitä, jotka edistävät samalla kestäväää työtä. Oppimiseen ja jatkuvaan uudistumiseen pyrkivä organisaatio tarvitsee joustavan, matalahierarkisen rakenteen, jollainen vapaan kentän vakiintuneissakin teattereissakin tavallisesti on verrattuna esimerkiksi lakiin ja laskennallisuuteen perustuvaa rahoitusta saaviin VOS-teattereihin. Monessa tutkitussa teatterissa taiteelliset toiminta- ja tuotantomallit perustuivat tasa-arvoisiin menetelmiin ja esimerkiksi ryhmälähtöisyyteen. Tällainen jaettuun visioon perustuva kollektiivinen toimintatapa lähenee oppivaa organisaatiota (Senge 1990). Haasteena on kuitenkin, kuinka organisaation muut kuin taiteelliset jäsenet, esimerkiksi tuottaja, saadaan mukaan yhteistyöhön ja dialogiin. Organisaation menestymisen ja kestävään työn kannalta olisi tärkeää, että koko organisaatio kokee kuuluvansa ryhmään.

Aineiston perusteella luotiin teattereiden kehityskertomukset, jotka ilmentävät vapaan kentän teattereiden moninaisuutta. Niiden perusteella voidaan tarkastella, mikä on olennaista kussakin tapauksessa ja mitä niistä voidaan oppia. Rakastajat-teatterin tapauksen keskeisin oivallus liittyy organisaation rakenteisiin sekä toisaalta resurssien ja kehittämisen suhteeseen. Kestävään työn periaatteiden mukainen kasvu edellyttää aina erilisiä resursseja. Toiminnan kehittämisen ei aina tarvitse johtaa uusien toimintojen aloittamiseen tai toiminnan volyymin kasvattamiseen, vaan on perustellutsti mahdollista keskittyä perustehtävän, taiteelliseen työn ja sen laadun kehittämiseen.

Teatteri Telakan tapauksesta voidaan oppia erityisesti, miten yhdessä tekemisellä ja tietoisella yhteistoiminnan kehittämällä voidaan saavuttaa toimiva ja vähemmän kuormittava työympäristö. Teatteri Telakan tapauksessa keskeistä oli kehittämistyön tekeminen sitoutuneesti ja yhdessä koko henkilökunnan ja hallituksen kanssa. Työskentelyn myötä osallistuneille muodostui jaettu käsitys sekä konkreettisista työnteon sisällöistä ja aikatauluista, mutta yhteinen käsitys muodostui myös jaetusta visiosta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Yhteinen työskentely lisäsi myös arvostusta omaa ja muiden työtä kohtaan.

Myllyteatterin tapauksen opetuksena oli oman vision ja erityislaatuisuuden tunnistamisen tärkeys. Kun teatterin perustehtävä kirkastuu, on päätöksenteko, resurssien kohdentaminen ja toiminnan suuntaaminen tulevaisuudessa todennäköisesti helpompaa. Myllyteatterin tapaus piirsi näkyväksi yhden toimintamallin, jossa auteur-taiteilijan vision ympärille muodostunut teatteri hyödyntää organisaation ulkopuolisia tukirakenteita pitääkseen oman organisaationsa kevyenä ja taloudellisesti kestäväenä. Tulevaisuudessa uudenlaisia tukirakenteita tarvitaan lisää.

Suurin opetus Teatteri Siperian tapauksessa oli koko teatterin voimin, samanaikaisesti tehty visiotyö ja markkinoinnin kehittäminen. Ilman yhteistä keskustelua tulevaisuudesta ja jaettua visiota markkinointi- ja brändin kehittämissuunnitelmilta puuttuisi suunta. Visiokeskusteluissa oli mahdollista käydä läpi myös menneitä tapahtumia ja varmistaa, että kaikilla on samanlainen näkemys tulevasta.

Tapaustutkimuksen tulokset kertovat aina tietyssä kontekstissa tapahtuvista asioista, eivätkä ole sellaisenaan yleistettävissä kaikkeen vapaalla kentällä tapahtuvaan toimintaan. Aikaisempien tutkimusten (Syvänen ym. 2015, 17) voidaan kuitenkin todeta, että laadulliset asiat kuten johtaminen, työhyvinvointi, uudistuminen ja työmotivaatio vaikuttava kovaan tuloksellisuuteen. Panostamalla ja investoimalla laadulliseen puoleen voidaan parantaa tuottavuutta ja lisätä organisaation voimavaroja sekä kykyä uudistua. Visio-tutkimuksen kehittämistoiminnassa keskityttiin pääosin laadullisiin tekijöihin ja suurimmat oivallukset syntyivät nimenomaan ajattelun ja asenteiden muutoksissa.

3.6.2 Kohti kestäväää työtä?

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia valtionosuusjärjestelmän ulkopuolella toimivien teattereiden mahdollisuuksia kehittää toimintaansa kohti kestäväää työtä. Kestävä työ määriteltiin systeemiseksi kokonaisuudeksi, joka koostuu neljästä ulottuvuudesta: ekologisesta, inhimillisestä, sosiaalisesta ja taloudellisesta. Tutkimustulosten mukaan vapaan kentän teattereiden haasteet kestävyys toteutumiseksi liittyvät erityisesti taloudelliseen ja inhimilliseen kehitykseen, mutta myös sosiaaliseen kestävyteen.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet teatterit kehittävät toimintaansa taloudellisen kestävyys saavuttamiseksi, ja aineistosta käy ilmi, että teatterit ottavat produktioita suunnitellessaan huomioon aina myös työllistämisenäkökulman. Taloudellisesti kestäväällä tavalla organisoituna vapaan kentän teatterit tarjoavatkin taiteilijoille työtä ja palkkatuloja. Keinoja taloudellisesti kestävään työhön teattereissa on haettu tehostamalla työntekoa, systematisoimalla toimintamalleja, selkeyttämällä työnjakoa, luomalla tuotantomalleja ja tekemällä yhteistuo- tantoja, joissa esitysten elinkaaret pitenevät. Taiteelliseen teatteriin keskittyvinä organisaatioita ne ovat kuitenkin aina riippuvaisia julkisesta rahoituksesta ja kestävään työn kehittämisessä on huomioitava julkisen rahoituksen merkitys. Erityisesti avustusten saaminen vain vuodeksi kerrallaan on este pitkän aikavälin suunnitelmille.

Analyysin perusteella raha ja taloudelliset tekijät nousivat erittäin merkittävään rooliin teattereiden kehittämisessä – ehkä jopa hiukan yllättäen. Niukka taloudellinen tilanne ja siitä juontuva muiden resurssien vähäisyys osattiin jo ennakolta tunnistaa merkittäväksi kehittymisen ja oppimisen esteeksi, mutta talouspuheen laajuus yllätti silti. Taiteen tekemistä organisaation perustehtävänä toki käsiteltiin, mutta valtaosa kehittämispuheesta liittyi tuotantoon, hallintoon ja taloudelliseen selviytymiseen. Talouden korostuminen aineistossa selittyy todennäköisesti ainakin osittain hankekontekstista; hankkeen rahoitus oli myönnetty taiteilijoiden toimeentulon ja työllisyyden kehittäminen sekä vapaan kentän tukeen, jotka liittyvät erityisesti taloudellisen toiminnan kehittämiseen. Myös kulttuuripoliittisella tilanteella, jossa valtion rahoitusjärjestelmää uudistetaan, oli varmasti vaikutusta.

Taloudellisen kestävyyslisäksi tutkimuksen aineistosta nousi paljon havaintoja myös työn inhimillisestä kestävyydestä. Työhyvinvointiin liittyvät teemat, kuten kiire, stressi, kuormitus, ja toisaalta työn organisointiin kuten selkeisiin työnkuviin ja johtamiseen liittyviä kestävänsä työn kannalta ongelmallisia ilmiöitä löytyi paljon. Toisaalta aineistossa oli myös paljon voimavaratekijöitä ja kestävänsä työn mahdollistajia; epäkohtiin puuttumista, toimivaa ja tasa-arvoista vuorovaikutusta, motivaatiota ja työn imua. Näillä seikoilla on merkitystä myös taloudellisesti kestävällä työlle ja onkin hyvä huomata, että kestävä työ on ilmiönä systeeminen; kestävyysaspektit kytkeytyvät toisiinsa. Tulosten valossa on myös helppo yhtyä työelämäntutkija Pasi Pyöriän (2012, 7–14) näkemyskeeseen siitä, että työorganisaatioiden menestystä ei koskaan tulisi katsoa ainoastaan talouden näkökulmasta, vaan huomioida sosiaalinen vuorovaikutus kehittämisen kohtana.

Kiintoisaa on, että kestävyysajattelun perusta, ekologisesti kestävä työ, ei juurikaan esiintynyt tutkimusaineistossa. Käytännössä ekologisesti kestävä työ tarkoittaa esimerkiksi töiden organisointia siten, että rajalliset luonnonvarat eivät kuormitu kohtuuttomasti. Ainoastaan muutamia havaintoja pienuuden estetiikasta ja kasvun kyseenalaistamisesta löytyi ja vaikka ne eivät suoranaisesti ole tulkittavissa ekologisesti kestävänsä työn tekijöiksi, ne linkittyvät ilmiöön. Ekologisen ulottuvuuden puute ei kuitenkaan tarkoita, etteikö ekologinen kestävyys oli vapaan kentän teatterioorganisaatioiden näkökulmasta tärkeä. Päinvastoin, tutkimukseen osallistuneet teatterit tuottavat ohjelmistoonsa puhuttelevaa, yhteiskunnan nykyhetkeä peilaavaa ja vaikuttamaan ohjelmistoa. Ekologiseen kestävyyskeeseen linkittyvät teemat, kuten ilmastonmuutos tai siirtolaisuus, näkyvät teattereiden ohjelmistossa. Hyvä esimerkki on Teatteri Siperian keväällä 2017 ensi-iltansa saava ilmastonmuutosta käsittelevä esitys *”Eikö kukaan meitä enää etsi”*.

Kestävänsä työn toteutumiseksi organisaatioihin tarvitaan erityisesti systeemistä ajattelua, jossa oman organisaation paikka ja erityislaatuisuus tunnistetaan suhteessa muihin toimijoihin. Samoin tarvitaan strategista ajattelua ja suunnitelmallisuutta, sillä reagoiva toiminta kuluttaa sekä taloudellisia että inhimillisiä voimavaroja. Kaikkein tärkeintä kestävänsä työn kannalta on kestävänsä ajattelun ottaminen osaksi organisaation kaikkia toimintoja: työkäytäntöjä, johtamista ja vuorovaikutusta.

3.6.3 Organisaatioiden kehittämisstrategiat

Kehittäminen, uudistuminen ja innovatiivisuus on nähty kilpailukykyyn takaajina suomalaisessa yhteiskunnassa. Kehittämistoimintaan on tarjolla rahoitusta ja lyhyttä aikajännettä lukuun ottamatta esimerkiksi Visiohankkeen tarjoamaan tukeen ja lisäresurssiin oltiin teattereissa tyytyväisiä. Analysoitaessa vapaan kentän teattereiden kehittymistä ja kehittämismahdollisuuksia, aineistosta piirtyi erilaisia kehittämisstrategioita organisaatioille. Yleisesti kehittäminen sai tutkituissa vapaan kentän teattereissa merkityksen kasvun tavoittelemisena toiminnan eri osa-alueilla. Kehittämistoimien taustalla olivat tavoitteet omarahoituksen kasvusta ohjasivat tavoitteet erityisesti yleisömäärien kasvattamiseen. Kasvua uusien toimintamuotojen kautta pohdittiin myös teattereissa osana kehittymistä.

Lisääntyvät vaatimukset omarahoitusosuuden kasvusta voidaan nähdä strategisen toiminnan kannalta haasteina. Jos omarahoitusta pyritään kasvattamaan hinnalla millä hyvänsä, saattaa houkutus nopeisiin ja helppoihin ratkaisuihin kasvaa pitkän aikavälin suunnitelmien kustannuksella. Vapaan kentän teattereissa ilmenevä jatkuvan kasvun tavoittelu ja siihen liittyvä logiikka on osa laajempaa kehitystä, jossa julkisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan organisaatiot omaksuvat yksityisen sektorin hallinnon ja johtamisen keinoja omaan toimintaansa (Ruusuvirta 2013, 218). Kehitys on seurausta julkisen sektorin paineista, jotka lisäävät kolmannen sektorin merkitystä palvelujen tuottajana (Ruusuvirta & Saukkonen 2015, 623–624). Tutkimuksen havainnot tukevat näitä väitteitä, tosin Visio-tutkimuksen aineistossa myös tietoisia kasvun vastastrategioita on nähtävissä. Kasvun välttämättömyyden rinnalla nähtiin kasvamattomuuden strategia tietoisena valintana. Teattereissa siis myös kieltäydytään kasvattamasta toimintaa vain kasvamisen vuoksi ja valitaan keskittyminen perustehtävään kasvun sijaan. Pienuus ja vähäiset resurssit nähdään jopa luovuutta mahdollistavana tekijänä.

Neljän tapauksen tarkastelu rinnakkain paljasti samanlaisuuden paineen vapaan kentän ammattiteatterioorganisaatioiden kehityksestä. Tätä organisaatioiden kehittymistä samanlaisiksi on kuvattu polkuriippuvuuden

käsitteellä. Organisaatioiden samansuuntainen kehitys uhkaa jatkuessaan niiden rationaalisuutta ja tehokkuutta, erityisesti valtioiden harjoittaman sääntelyn ja professioiden kasvavan yhteiskunnallisen vallan myötä. (Harisalo 2009, 137–138.) Polkuriippuvuus voidaan nähdä ongelmallisena teatteriorganisaation kehittymiselle, jos se johtaa epäsuotuisaan malliin. Ainakin tutkituissa teattereissa tämä kehityskulku ei kuitenkaan vaikuta olevan automaattiselta, sillä samanlaistavalle kehitykselle vastakkaisia strategioitakin esiintyy.

Esimerkiksi kysymys tuotannollisen työn organisoinnista on kiinnostava. Pienissä teattereissa on viime aikoina ollut vallalla malli, jossa teatterissa työskentelee yksi tuottaja, joka vastaa tuotannosta ja yhdistyksen hallinnosta kokonaisuudessaan. Näin taiteilijalle ajatellaan mahdollisuus keskittyä taiteelliseen työhön. Käytännössä työtä on kuitenkin niin paljon, että työtä päädytään jakamaan myös taiteilijalle, yleensä taiteelliselle johtajalle. Samaan aikaan valtaosa rahoituksesta kanavoituu tuottajan palkkaan, taiteilija tekee tuotannollisen työn palkatta. Vaikka malli on ongelmallinen, vakituisen ja mielellään kokoaikaisen tuottajan palkkaamisesta on muodostunut eräänlainen standardimalli, johon vapaan kentän organisaatioissakin usein pyritään. Havainto nostaa esiin tarpeen pohtia uudenlaisia tuotanto- ja tukirakenteita vapaalla teatterikentällä, sillä taitelija-tuottajamalli ei ole kestävän työn näkökulmasta kannatettava elleivät resussit kasva.

Yksittäinen, mutta kiinnostava havainto aineistosta kyseenalaistaa myös ulkoa annetun kehittämisen vaatimuksen erityisesti taiteen kentällä. Taide pitää sisällään kehittämisen idean, ja innovatiivisuus sekä uudistuminen kuuluvat aina taiteellisen työn ominaislaatuun ja perustavanlaatuisen luonteeseen. Taiteilijan ammattitaitoon siis kuuluu uuden synnyttäminen ja uudistaminen, ja moniammatillisessa teatterityössä uudet ajatukset ja näkökulmat kertaantuvat. Kun ajatellaan teattereiden kehittämisen haasteita ja mahdollisuuksia tästä näkökulmasta, voidaan ajatella suurimpien haasteiden liittyvän organisaatioon, rakenteisiin ja resursseihin esimerkiksi motivaation ja asenteiden sijaan. Todennäköisenä haasteena voi kuitenkin olla taiteelle sisäsyntyisen kehittämisen toimintamallin tuomisen organisaation muuhun toimintaan, esimerkiksi hallintoon.

3.6.4 Kulttuuripolitiikka ja teattereiden erityislaatuisuuden tunnistamisen tarve

Lopuksi valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisia vapaan kentän teattereita tarkastellaan suhteessa kulttuuripoliittiseen järjestelmään. Suomalainen julkinen taide- ja kulttuuripoliittinen järjestelmä on ollut ainakin 1990-luvun alusta lähtien lainsäädäntöön ja vahvoin instituutioihin, toisin sanoen valtionosuusjärjestelmään, perustuva. Järjestelmä on tuonut jatkuvuutta ja vakautta taiteen kentälle, mutta samalla vastannut huonosti taiteen kentän muuttuviin ja monimuotoistuviin tarpeisiin. Kulttuuripolitiikan nykytilaa onkin kuvattu stagnaation eli pysähtyneisyyden käsitteellä (Saukkonen 2014).

Viime aikoina pysähtyneisyydestä on haluttu eteenpäin. Keväällä 2016 opetus- ja kulttuuriministeriö käynnisti kaksi merkittävää teatterikentän rahoitukseen liittyvää uudistusprosessia, joiden tavoitteena on kehittää sekä kulttuurilaitosten valtionosuusjärjestelmää että valtionavustuksia sekä erityisesti valtion taide- ja kulttuuripolitiikan strategisuutta ja vaikuttavuutta. Tutkimuksen päättyessä vuoden 2016 lopussa uudistus on vielä kesken, mutta uudistuksella tulee olemaan suuri merkitys vapaan kentän teatteriorganisaatioiden toimintaan. Tulevaisuus näyttää, mitä nykyisessä valtiontalouden ja -ohjauksen toimintamallissa entistä konsernikeskeisempi suuntaus avustusten jakamisessa tarkoittaa esimerkiksi taiteen autonomialle.

Valtion taitelijapolitiikkaa tarkastelleet Aaltonen ja Karttunen (2015) toteavat, että suomalainen kulttuuripolitiikka on välineellistynyt yleisesti 2000-luvun alusta lähtien. Avustuspolitiikassa korostuvat taloudelliset ja sosiaaliset tavoitteet. Lisäksi valtion kulttuuripolitiikan tavoitteita on pidetty epäselvinä ja avustuspolitiikkaa ainakin osittain jopa poliittis-ideologisilta sidoksiltaan kirjavina (Karttunen 2014; 2015). Visio-hankkeen tutkimuksessakin on kaikuja siitä, että valtion rahoitusta on saatavissa keskenään ristiriitaisille toiminnoille: jäsenaikaisesti joko selkeästi taiteelliseen toimintaan tai liiketoiminnan kehittämiseen. Eri suuntaisia tavoitteita

sisältävät rahoitusmuodot haasteellisia strategisen kehittämisen ja kestävän toiminnan näkökulmista, mutta perusrahoituksen pienuuden vuoksi organisaatioilla on houkutus hakea myös omalle linjalle vastakkaista rahoitusta. Valtion rahoitusohjaus on ymmärrettävää ja perusteltavaa, jos tavoitteet ja selviä ja isoissa linjoissa samansuuntaisia.

Teattereiden kehittämistapausten vertailevan analyysin perusteella voidaan todeta, että tutkitut teatterit eroavat toisistaan monilta osin: syntyhistorialtaan, organisaation kehityskulultaan, visioltaan ja tahtotilaltaan, strategialtaan suhtautumiselta kasvuun, resursseiltaan, tilaltaan, kontekstiltään, suhtautumiseltaan työhön sekä monilta organisatorisilta tekijöitään, kuten jäsenistöltään, toiminta- ja tuotantomalleiltaan. Yhteistä teattereille on ryhmäteatteritausta, valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisuus, toiminnan vakiintuneisuus ja halu kehittyä. Myös kuuluminen vapaaseen kenttään yhdistää teattereita. Se on tärkeää organisaatioiden identiteeteille, vaikka moni onkin harkinnut valtionosuusjärjestelmää vaihtoehtona saadakseen rahoitukselle pitkäjänteisyyttä.

Vertaileva analyysi osoitti erityisesti vapaan kentän teatteriorganisaatioiden monimuotoisuuden. Oinaala ja Ruokolainen (2013) ovat todenneet, että vapaa kenttä on hallinnollisena käsitteenä ongelmallinen juuri epäyhtenäisyydensä vuoksi. Myöskään Visio-hankkeessa tarkastellut vakiintuneemmat vapaan kentän teatterit eivät ole yhtenäinen ryhmä. Onkin perusteltua pohtia, mikä vapaan kentän teattereita yhdistää?

Teattereiden määrittelemisen ja uusintaminen vapaan kentän teattereiksi tapahtuu suhteessa valtionosuusjärjestelmään kuuluviin teattereihin niin järjestelmä- kuin toimijatasollakin. Jakoa VOS- ja vapaan kentän teattereihin uusinnetaan lisäksi teattereiden edunvalvonnassa sekä tutkimuksessa. Kun pohditaan teatterin ja taiteen yleistä merkitystä yhteiskunnassa tarkasteltaessa ainoastaan talouden kautta määrittely voi olla ongelmallinen. Voidaan pohtia, tarvittaisiinko kulttuuripoliittiseen keskusteluun enemmän toimijatasolta lähtevää itsemäärittelyä? Samoin voidaan pohtia, tulisiko kulttuuripoliittiseen keskusteluun saada lisää kategorioita kuvaamaan monimuotoista teatterin vapaata kenttää?

Tutkimuksen keskeiseksi kulttuuripoliittiseksi havainnoiksi ja kysymykseksi muodostuu, kuinka vapaan kentän teattereiden erityislaatuudet tulisi huomioida paremmin valtion avustuspolitiikassa. Vapaan kentän teattereille ja valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisille teattereille tulisi löytää määritelmiä ja nimityksiä, jotka eivät pohjautuisi rahoituksesta juontuvaan kahtiajakaisuuteen, vaan kentän sisältöjen ja toimintamallien heterogeenisuuden tunnistamiseen. Ilman erilaisuutta ja erityisyyttä taide ja kulttuuri kuihtuvat. Kategorioiden sisälle lisäksi tarvittaisiin riittävästi liikkumavaraa ja luokittelujen tekemistä varten lisää tietoa. Erityislaatuksia tunnistamalla voitaisiin siirtyä taidetta ja sisältöjä määrittelevään teatteripoliittikkaan rahoitus- ja valtionosuuspolitiikan sijaan.

Lähteet

AALTONEN, Terhi & Karttunen, Sari (2015). Suomalainen taiteilijapolitiikka: apurahatuesta perusoikeuksien toteuttamiseen. Teoksessa Ilkka Heiskanen, Anita Kangas & Ritva Mitchell (toim.) Taiteen ja kulttuurin kentät. Perusrakenteet, hallinta ja lainsäädäntö. Helsinki: Tietosanoma, 231–309.

ALASOINI, Tuomo (2012). Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Hyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.99–118.

ALASUUTARI, Pertti (1999). Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

ARGOTE, Linda (2013) Organizational learning. Creating, retaining and transferring knowledge.

ARGYRIS Chris (1999). On Organisational Learning. Second Edition. MA Cambridge: Blackwell Business.

ATKINSON, Paul (2001) Handbook of ethnography. Sage Publications: London.

BLOM, Raimo & Melin, Harri (2012). Luokkien työprofiilit. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Hyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.195–209.

GEERTZ, Clifford (1973). Interpretation of cultures. Selected essays. Harper torchbooks; 5043 New York: Basic Books.

GREEN, Francis (2006). The Demanding Work. The Paradox of Work. Job Quality in the Affluent Economy.

GORDON, Tuula; Hynninen Pirkko, Lahelma; Elina; Metso, Tuija; Palmu Tarja & Tolonen Tarja 2007) Koulun arkea tutkimassa. Kokemuksia kollektiivisesta etnografiasta. Teoksessa Sirpa Lappalainen, Pirkko Hynninen, Tarja Kankkunen, Elina Lahelma & Tarja Tolonen (toim.) Etnografia metodologiana, Vastapaino: Tampere.

HEIKKILÄ, KIRSI (2006). Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Väitöskirja. Tampere University Press: Taju.

HEIKKILÄ-TAMMI, Kirsi (2014). Työhyvinvointi tuottajan työssä. Teoksessa Nea Leo (toim.) Hyvää työpäivää tuottaja! Ajatuksia esittävien taiteiden tuottajien työolosuhteista ja työhyvinvoinnista. Taivex2-julkaisuja 3/2014.

HEYL, Barbara Sheman (2001) Ethnographic interviewing. Teoksessa Paul Atkinsson. Handbook of ethnography. Sage Publications: London.

HOUNI, Pia & Ansio, Heli (2013). Taidetyön muutokset ja hyvän elämän kysymykset – yhteenveto. Teoksessa Pia Houni & Heli Ansio (toim.) Taiteilijan työ. Taiteilijan hyvinvointi taidetyön muutoksessa. Työterveyslaitos. 233–248.

HUTTUNEN, Laura (2010). Tiheä kontekstointi: Haastattelu osana etnografista tutkimusta. Teoksessa Johanna Ruusuvaara, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino: Tampere.

HÄTI-KORKEILA, Marjatta (2010). Teatterinjohtamisen dramaturgiaa. Keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Helsinki: Yliopistopaino.

ISAACS, William (2001). Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.

ISOHERRANEN, Kaarina (2012). Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto: Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18

JANSSON, Satu-Mari (2015). Teatteri ja draama työn oppimismuotoina 2015. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 262. Helsingin yliopisto.

JANSSON, Satu-Mari & Moilanen, Anna (2014). Teatteri kaupallisena liiketoimintana: Teatterin liiketoiminnan ja oheispalveluiden kehittämismahdollisuuksia. Hankeraportti. TEKES.

JULKUNEN, Raija (2010). Uuden työn paradoksit. keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

KANGAS, Anita & Pirnes, Esa (2015) Kulttuuripoliittinen päätöksenteko, lainsäädäntö, hallinto ja rahoitus. Teoksessa Ilkka Heiskanen, Anita Kangas & Ritva Mitchell (toim.) Taiteen ja kulttuurin kentät. Perusrakenteet, hallinta ja lainsäädäntö. Helsinki: Tietosanoma.

KARTTUNEN, Sari (2015). Valtionavustukset Kulttuuripoliitiikan ohjausvälineinä. Huomioita opetus- ja kulttuuriministeriölle tehdystä pika-analyysistä. Kulttuuripoliitiikan tutkimuksen vuosikirja. 109–120.

KASVIO, Antti (2014). Kestävä työ ja hyvä elämä. Gaudeamus: Tallinna.

KASVIO, Antti & Räikkönen, Timo (2013). Kohti kestävää työelämää. Työterveyslaitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114845/Kohti_kestavaa_tyoelamaa.pdf

KASVIO, Antti (2012). Taidetyö murtuvan työn maailmassa. Teoksessa Pia Houni & Heli Ansio (toim.) Taiteilijan työ. Taiteilijan hyvinvointi taidetyön muutoksessa. Työterveyslaitos.

KALLINEN, Timo (2002) Ryhmäteatteri ja teatterikoulutuksen kolme vaihetta. Teoksessa Pia Houni & Pentti Paavolainen. Teatteri ja tanssi toimintakulttuurina. Acta Scenica. Teatterikorkeakoulu: Helsinki. 117–132.

KLAIC Dragan (2012) Resetting the Stage: Public Theatre Between the Market and Democracy. Bristol: Intellect, 2012. eBook Collection (Luettu 29.10.2016)

KOKKONEN, Tuija; Loppi, Karla & Karjalainen, Annamari (2002) for free. Selvitys suomalaisen teatterin vapaasta kentästä. http://www.suomenteatterit.fi/wp-content/uploads/2013/06/Kokkonen_For_free_2002.pdf

KURUMÄKI (2015). Vertailu. Teoksessa Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 9–38.

LAINE, Markus; Bamberg Jarkko & Jokinen, Pekka (2015) Tapaustutkimuksen teoria ja käytäntö. Teoksessa Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 9–38.

LAITINEN, Hanne (1998) Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopion yliopiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteet, 55. Kuopio: Kuopion yliopisto.

LAMMI, Minna & Mäkelä, Johanna (2013) Esipuhe: Kulutuksen kuvat. Teoksessa Lammi, Minna; MÄKELÄ, Johanna ja Mustonen, Veera (toim.) Kulutuksen kuvat. Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja 2013. http://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152246/Kulutuksen_kuvat.pdf?sequence=1 (Luettu 20.1.2016)

LAVASTE, Saana; Rautavuoma, Saara & Sirén Kati (2015) Avoin näyttämy. Käsikirja teatterin uudistajille. Tampere: Teatteri 2.0.

LEO, Nea (2014) Esittävien taiteiden tuottaja ja työhyvinvointi 2014. Taivex2-hankkeeseen osallistuneiden tuottajien ajatuksia omasta työstään ja työolosuhteistaan. Teoksessa Nea Leo (toim.) Hyvää työpäivää tuottaja! Ajatuksia esittävien taiteiden tuottajien työolosuhteista ja työhyvinvoinnista. Taivex2-julkaisu 3/2014. http://www.tinfo.fi/documents/selvitysweb_1109141035.pdf

MANKA, Marja-Liisa (2011) Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

MANKA, Marja-Liisa & Manka Marjut. (2015). Työhyvinvointi. Talemum. E-kirja.

NIJSTAD, B. A. (2009). Group Performance. East Sussex: Psychology Press.

NÄTTI, Jouko & Anttila, Timo (2012). Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Hyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. 155–173.

OINAALA, Anu & Ruokolainen Vilja (2013). Vapaan kentän jäljillä. Tutkimus teatterin, tanssin, sirkuksen sekä performanssi- ja esitystaiteen vapaasta kentästä. Cuporen verkkojulkaisu 20. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämisiäitiö.

OJALA, Satu & Jokivuori, Pertti (2012). Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Hyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. 23–40.

OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ (2016a). Kulttuurilaitosten valtionosuuden kehittäminen. http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/linjaukset_ohjelmat_ja_hankkeet/Valtionosuuden_kehittaminen/?lang=fi (luettu 14.12.2016)

OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ (2016b). Taide- ja kulttuurihallinnon valtionavustuspoliittikan uudistaminen. http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/linjaukset_ohjelmat_ja_hankkeet/avustuspoliittikka/ (luettu 14.12.2016).

PIISPA, Mikko & Salasuo, Mikko (2014). Taiteilijan elämänselitys. Tutkimus nuorista taiteilijoista 2000-luvun Suomessa. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, julkaisu 156. Helsinki: Nuorisotutkimusseura.

PYÖRIÄ, Pasi (2012). Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Hyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. 7–22.

RENSUJEFF, Kaija (2014). Taiteilijan asema 2010. Taiteilijakunnan rakenne, työ ja tulon muodostus. Helsinki: Taiteen edistämiskeskus

ROIHA, Taija, Rautiainen Pauli ja Kaija Rensujeff (2015). Taiteilijan asema ja sukupuoli. Cuporen verkkojulkaisu 31.

RUUSUVIRTA, Minna (2013). Hybrid third sector organizations in Finland - Arts and cultural institutions in focus. Nordisk Kulturpolitisk Tidskrift. Vol 16, 2013 nro 2.

SUOMEN NÄYTTELIJÄLIITTO, Teatterin Tiedotuskeskus TINFO & Teatterikeskus (2016). Lähikuvassa freelancenäyttelijä. Tutkimusraportti 2016. Freelancenäyttelijöille suunnatun kyselyn tuloksia. Suomen Näyttelijäliiton, Teatterin Tiedotuskeskuksen (TINFO) ja Teatterikeskuksen julkaisu 2016.

SAARI, Tiina & Pyöriä, Pasi (2012) Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vain edellytys? Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Hyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. 41–60.

SAUKKONEN, Pasi (2014) Vankka linnake, joustava sopeutuja vai seisova vesi? Suomalaisen kulttuuripoliittikan viimeaikainen kehitys. Cuporen verkkojulkaisu 23.

SENGE, Peter M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. Currency Doubleday 1994. Paperback edition.

SILTALA, Juha (2007) *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivalttioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Otava.

STAKE Robert E. (1995) *The Art of Case Study Research*. London: Sage.

Suomen Teatterit & Teatterikeskus (2016) Ammattiteattereiden esityst koskien näyttämötaiteen rahoitusuudistusta. <http://www.suomenteatterit.fi/wp-content/uploads/2016/11/Rahoitusuudistus-2016-v221.pdf>

SYVÄNEN, Sirpa (2003) *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset : tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkitapauksena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt*. Väitöskirja. Tampere University Press.

SYVÄNEN, Sirpa; Kasvio Antti; Loppela Kaija; Lundell Susanna; Tappura Sari Tappura ja Tikkamäki, Kati (2012) *Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä: tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus*. Työterveyslaitos.

SYVÄNEN, Sirpa, Tikkamäki, Kati, Loppela, Kaija, Tappura, Sari, Kasvio, Antti & Toikko, Timo (2015) *Dialoginen johtaminen: avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere University Press.

Taiteen edistämiskeskus (2016) *Näyttämötaiteen toiminta-avustukset yhteisöille*. <http://www.taike.fi/web/nayttamotaide/apurahat-ja-avustukset> (luettu 14.12.2016).

TEATTERILASTOT (2015) *TINFO – Teatterin tiedotuskeskus*.

TEATTERIKESKUS (2013) *Teatteri liikkeessä ja lähellä – Suomalaisen teatterin kehittämisohjelma 2013*. Teatterikeskus ry <http://www.suomenteatterit.fi/wp-content/uploads/2013/12/Teatterin-kehitt%C3%A4misohjelma-2013-Teatterikeskus.pdf> (luettu 14.12.2016)

TEATTERIKESKUS (2014) *Teatteri- ja orkesterilain ulkopuolisen ammattiteatterikentän toimijat 2014*. https://www.tinfo.fi/documents/teatterikeskus_selvitys_vapaan_teatterikentantoimijoista_1809141230.pdf

Tikkamäki, Kati (2006). *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen: etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto 2006.

TUTKIVAN TEATTERITYÖN KESKUS (2014) *Taito – Teatteriorganisaation toiminta-alustan, palvelurakenteiden ja saavutettavuuden kehittämishanke (2014) 1.9.2013 – 28.2.2014*. Loppuraportti. Tutkivan teatterityön keskus. Tampereen yliopisto.

TUTKIVAN TEATTERITYÖN KESKUS (2013) *”Kiertueella henki kulkee!! TEKIJÄ-hankkeen loppujulkaisu*. Tutkivan teatterityön keskuksen julkaisuja. Tampereen yliopisto. Vammalan Kirjapaino Oy http://www.tekija.info/uploads/TEKIJA_loppujulkaisu2013_low.pdf (luettu 22.1.2017)

World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (luettu 11.10.2016)

YIN, Robert K. (2003) *Case study research: design and methods*. 3rd ed. Applied social research methods series; vol. 5. Newbury Park, California: Sage Publications

WILMER, S. E. & Koski, Pirkko (2008) *The Dynamic World of Finnish Theatre*. Keuruu: Like.

LIITE 1

Visio-hanke

Haastattelurunko

Haastateltavan taustatiedot

Tehtävät, roolit, milloin mukaan?

Teatterin toiminta

Syntyhistoria ja organisaation kehitys

Toimintamuodot ja rakenteet

Henkilökunta, jäsenistö

Päätöksenteko, hallitustyöskentely

Johtaminen

Rahoitus

Yleisö, asiakkaat

Toiminnan organisointi; työtehtävät, työnkuvat, vastuut

Viestintä

Strateginen toiminta

Strategia ja visio, painopisteet

Suunnitelmat ja välineet strategian toteuttamiseen, jalkauttaminen

Organisaation kehittämistyö: aiemmin ja nyt

Teatteri työpaikkana

Henkilökunta: tehtävät, vastuut

Sopimukset

Rekrytointi, perehdytys

Työhyvinvointi

Henkilöstön kehittäminen

Moniammatillinen yhteistyö

Osallisuus, osallistuminen

Vaikutusmahdollisuudet

Johtaminen



EIKÄ
KUKAAN
MEITÄ
ENÄÄ
ETSI

Eikä kukaan meitä enää
etsi -juliste
(graafikko Joel Peltonen)
Teatteri Siperia